



**HAL**  
open science

**Évaluation accompagnée à mi-parcours du Programme de Développement Agricole et Rural (PDAR) 2014-2020 de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) : Accompagnement de l'évolution des métiers du conseil en Chambres d'Agriculture vers l'Agroécologie et l'Innovation**

Benjamin Fouilly

► **To cite this version:**

Benjamin Fouilly. Évaluation accompagnée à mi-parcours du Programme de Développement Agricole et Rural (PDAR) 2014-2020 de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) : Accompagnement de l'évolution des métiers du conseil en Chambres d'Agriculture vers l'Agroécologie et l'Innovation. Sciences du Vivant [q-bio]. 2016. dumas-01411511

**HAL Id: dumas-01411511**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01411511>**

Submitted on 9 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Année universitaire : 2015-2016

Spécialité : Génie de l'environnement (GE)

Spécialisation : Agricultures Durables et  
Développement Territorial (ADT)

## Mémoire de fin d'études

- d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
- de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
- d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

# Evaluation accompagnée à mi-parcours du Programme de Développement Agricole et Rural (PDAR) 2014-2020 de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) :

## Accompagnement de l'évolution des métiers du conseil en Chambres d'Agriculture vers l'Agroécologie et l'Innovation

Par : Benjamin FOULLY



Crédit : Chauvel P, Chambre régionale d'Agriculture des Pays de la Loire

**Soutenu à Rennes, le 15 Septembre 2016**

**Devant le jury composé de :**

**Président :**

**Maîtres de stage :** Aurélien ESPOSITO-FAVA

et Tiphaine RIFFAUD, service IDPA APCA

**Enseignant référent :** Jean-Eudes BEURET

**Jury extérieur :** Bernard LE VIOL, Directeur  
Prospective Projets Partenariats, Chambre  
d'Agriculture de Bretagne

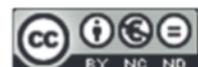
**Jury Agrocampus :** Catherine LAIDIN,  
enseignante

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation

«Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France»

disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr>





## REMERCIEMENTS

Ce mémoire représente l'aboutissement de mon travail de fin d'étude de sept mois au sein du service Innovation Développement et Pratiques Agricoles de l'APCA. Plus encore, il représente personnellement la conclusion de mon parcours en école d'ingénieur agronome à AGROCAMPUS-OUEST.

Au fil de ces trois courtes années, je me suis souvent demandé, comme l'ensemble de mes camarades de promotion, ce que représentait le terme d' « Ingénieur Agronome » qui devait nous être attribué au bout de ce parcours : il faisait plus l'objet de plaisanterie entre nous plutôt qu'à nous reconnaître comme tel. En écrivant ce mémoire, je me suis une fois de plus posé la question, et l'idée m'est venue de relire sa définition dans la plaquette de l'école :

« Scientifique de haut niveau, l'ingénieur agronome AGROCAMPUS OUEST est un généraliste des sciences du vivant au service d'un développement durable, apte à répondre aux grandes questions de société et aux attentes du monde socio-économique en contexte international. »

Beau programme ! Mais après ces trois années, cette définition prend doucement un sens personnel. Si ce n'est ce que je suis déjà, c'est la direction vers laquelle je souhaite aller. Ce n'est ainsi pas une fin en soi, mais le commencement de nouveaux projets et la capacité de pouvoir les réaliser.

Cette ambition a progressivement pris forme au travers de cette année de spécialisation et particulièrement au cours de ce stage réalisé au sein de l'APCA. Je tiens ainsi à remercier Aurélien ESPOSITO-FAVA pour avoir éclairé ma vision du monde agricole et pour son soutien essentiel dans l'ensemble de ce stage et dans mon avenir professionnel. Je remercie également particulièrement Tiphaine RIFFAUD pour son aide sans faille dans les derniers temps de ce travail. Je suis aussi reconnaissant de l'accompagnement que m'ont procuré Léonor RIVOIRE et Carlos HINOJOSA en contribuant fortement à la rigueur et la compréhension de cette évaluation.

Ce travail n'aurait pu se faire sans le temps ni l'expertise que m'ont accordé les personnes rencontrées durant ce stage : j'adresse ainsi mes remerciements à l'ensemble des services de l'APCA ainsi qu'au comité de pilotage de l'évaluation pour leurs multiples contributions. Je remercie tout particulièrement les conseillers, chefs d'équipes et directeurs des Chambres départementales du Finistère, de Dordogne, de Loir et Cher et de Dordogne qui m'ont fait découvrir leurs métiers avec passion.

Je remercie finalement l'ensemble de mes proches pour leurs soutiens des plus indispensables au travers de ces étapes.

## **GLOSSAIRE**

**AAP** : Appel A Projet

**ACTA** : Association de Coordination Technique Agricole

**AE** : Action Élémentaire

**ACTA** : Association de Coordination Technique Agricole

**AFNOR** : Association Française de NORmalisation

**AKIS** : Agricultural Knowledge and Innovation Systems

**APCA** : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture

**CasDAR** : Compte d'affectation spécial au Développement Agricole et Rural

**CA** : Chambres d'Agriculture

**CETA** : Centre d'Etudes Techniques Agricoles

**CIVAM** : Centre d'Initiative pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural

**COB** : Contrat d'Objectifs des Chambres d'Agriculture, pour les programmes de développement agricole et rural

**COFIL** : COmité de PILotage

**COREDEF** : Comité d'Orientation « REcherche, DEveloppement, Formation »

**CRPM** : Code Rural et de la Pêche Maritime

**CS** : Comité Scientifique de l'APCA

**DRAE** : Développement Recherche Appui à l'Entreprise

**DGPE** : Direction Générale de la Performance Economique et environnementale des entreprises

**DQS** : Démarche de Qualité des Services

**DRAAF** : Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt.

**ETP** : Équivalent Temps Plein

**FNSEA** : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

**GEDA** : Groupe d'Etude et de Développement Agricole

**GIEE** : Groupement d'Intérêt Économique et Environnemental

**GIS Relance Agronomique** : Groupement d'Intérêt Scientifique Relance Agronomique

**IDPA** : Service Innovation, Développement et Pratiques Agricoles de l'APCA

**INRA** : Institut National de la Recherche Agronomique

**MAAF** : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

**MEDDE** : Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique

**ONVAR** : Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rural

**PAC** : Politique Agricole Commune

**PAE** : Parcours d'Adaptation à l'Emploi

**PDAR** : Programme de Développement Agricole et Rural

**PEI** : Partenariat Européen d'Innovation

**PNDAR** : Programme National de Développement Agricole et Rural

**PRDAR** : Programme Régional de Développement Agricole et Rural

**RDI** : Recherche Développement Innovation

**RMT** : Réseaux Mixtes Technologiques

**SdCi** : Système de Cultures innovant

**TATFNB** : Taxe Additionnelle à la Taxe sur le Foncier Non Bâti

**UMT** : Unité Mixte Technologique

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1 LE CONTEXTE DE L’EVALUATION : le conseil en agriculture, les programmes de développement des Chambres d’Agriculture et leurs évaluations .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Le conseiller, accompagnateur de l’innovation et de l’Agroécologie.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Point de définitions sur l’agriculture durable et l’Agroécologie.....	10
1.1.2 L’innovation en agriculture.....	10
1.1.3 Le changement du rôle du conseil dans l’innovation .....	13
<b>1.2 Les Chambres d’Agriculture, acteurs du développement agricole .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Les missions des Chambres d’Agriculture départementales .....	18
1.2.2 Le réseau des Chambre d’Agriculture : Chambres départementales, régionales et nationale .....	19
1.2.3 La stratégie du réseau des Chambres.....	19
<b>1.3 Les programmes de Développement Agricole et Rural et le CasDAR.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Le Programme National de Développement Agricole et Rural (PNDAR) et le CasDAR .....	20
1.3.2 Les Programmes de Développement Agricole et Rural (PRDAR) .....	22
1.3.3 Le programme de l’APCA (PDAR) .....	22
<b>1.4 La démarche d’évaluation accompagnée .....</b>	<b>23</b>
1.4.1 Les bases de l’évaluation .....	23
1.4.2 L’évaluation accompagnée .....	25
1.4.3 Un comité de pilotage pour légitimer l’évaluation.....	25
<b>2 LA METHODOLOGIE DE L’EVALUATION .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 L’organisation de l’évaluation : un mode projet.....</b>	<b>26</b>
2.1.1 L’équipe projet d’évaluation .....	26
2.1.2 Le comité de pilotage .....	27
2.1.3 Les phases de l’évaluation .....	27
<b>2.2 Le champ programmatique et thématique de l’évaluation .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 La reconstruction de la logique du programme : le Diagramme Logique d’Intervention (DLI) .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Les critères d’évaluation et les questions évaluatives .....</b>	<b>32</b>

<b>2.5</b>	<b>Les indicateurs et les outils permettant de répondre au questionnement évaluatif .....</b>	<b>33</b>
2.5.1	Les indicateurs permettant de répondre aux questions évaluatives.....	33
2.5.2	La revue documentaire .....	33
2.5.3	Les entretiens à l'APCA .....	34
2.5.4	L'enquête en ligne auprès des responsables d'AE au sein des PRDAR.....	34
2.5.5	Les zooms départementaux : la phase d'investigation auprès des bénéficiaires.....	35
2.5.6	Le Focus Group à l'APCA.....	36
<b>3</b>	<b>LES CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'EVALUATION .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>La pertinence .....</b>	<b>37</b>
3.1.1	Des objectifs stratégiques jugés pertinents par le réseau .....	37
3.1.2	Les besoins de conseil dans le programme, précisés depuis le début du programme .....	39
3.1.3	La façon dont les Chambres abordent l'évolution des métiers du conseil .....	40
3.1.4	Les besoins actuels auxquels le programme répond.....	42
3.1.5	Les besoins auxquels le programme ne répond pas, mais prenant de l'importance dans le contexte actuel.....	46
3.1.6	La transversalité de l'AE6, pertinente pour traiter de l'évolution des métiers du conseil .....	49
3.1.7	Conclusion sur la pertinence .....	50
<b>3.2</b>	<b>La cohérence interne .....</b>	<b>51</b>
3.2.1	Préambule à la cohérence : l'écriture du programme pluriannuel .....	51
3.2.2	L'articulation en interne de la mise en évidence des besoins et du programme .....	52
3.2.3	L'articulation de l'AE6 et des autres AE.....	54
3.2.4	La question d'évolution des métiers du conseil peu abordée au sein des services .....	56
3.2.5	L'articulation avec Resolia .....	56
3.2.6	Conclusion sur la cohérence interne .....	58
<b>3.3</b>	<b>La cohérence externe.....</b>	<b>58</b>
3.3.1	L'articulation avec les activités des Chambres .....	58
3.3.2	L'articulation avec les dispositifs multi-partenariaux et le programme des instituts techniques .....	61
3.3.3	Conclusion sur la cohérence externe .....	61
<b>3.4</b>	<b>L'efficacité.....</b>	<b>62</b>
3.4.1	Des actions bien réalisées, mais des résultats difficilement visibles.....	62
3.4.2	Des actions appropriées pour répondre aux objectifs reconstruits .....	64
3.4.1	Conclusion sur l'efficacité .....	66
<b>3.5</b>	<b>L'efficience.....</b>	<b>67</b>
3.5.1	Des moyens mobilisés faibles pour l'animation de cette thématique.....	67
3.5.2	Conclusion sur l'efficience .....	68
<b>3.6</b>	<b>Les recommandations.....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSIONS .....</b>	<b>70</b>

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>73</b>
<b>SITOGRAFIE.....</b>	<b>76</b>
<b>Annexe I : Fiche type de description qualitative d'une action élémentaire. ....</b>	<b>77</b>
<b>Annexe II : Diagramme de Gantt prévisionnel. ....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe III: Les indicateurs pour répondre aux questions évaluatives.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe IV: Guide d'entretien pour les réalisateurs du programme.....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe V: Guide d'entretien pour les responsables d'AE du programme. ....</b>	<b>82</b>
<b>Annexe VI: Guide d'entretien pour les directeurs de l'APCA. ....</b>	<b>83</b>
<b>Annexe VII : Guide d'entretien APCA pour Resolia.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexe VIII: Entretiens menés à l'APCA. ....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe IX: Trame du questionnaire d'enquête à destination des responsables d'AE des PRDAR.....</b>	<b>86</b>
<b>Annexe X: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les conseillers.....</b>	<b>90</b>
<b>Annexe XI: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les chefs de service / chefs d'équipes. ....</b>	<b>91</b>
<b>Annexe XII: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les membres du comité directionnel. ....</b>	<b>92</b>
<b>Annexe XIII : Entretiens menés pendant les zooms départementaux.....</b>	<b>93</b>

## INTRODUCTION

Le monde agricole français est actuellement confronté à d'importants changements :

- Economique tout d'abord, avec des marchés européens en phase de libéralisation (suite à la récente réforme de la PAC 2014-2020) se retrouvant face à une concurrence mondiale croissante, et des marchés locaux segmentés, axant leur développement vers des produits de qualité, diversifiés et labélisés.
- Environnementaux ensuite, du fait des différentes crises qui ont engendré une multiplication des normes et contraintes, mais également par l'augmentation des événements climatiques et la prise en compte du rôle de l'agriculture sur l'environnement.
- Social finalement : le progrès technique est remis en question avec l'émergence des préoccupations sociétales sur l'environnement et la qualité des produits de l'agriculture. Pour l'agriculteur, cela implique d'orienter de plus en plus ses objectifs en fonction de ces nouvelles demandes.

A travers ces changements, le monde agricole est en recherche de durabilité économique, environnementale et sociale : pour y répondre, les agriculteurs, seuls ou très souvent en groupe, s'adaptent, ajustent leurs actions, créent et testent des nouveautés (Goulet et al., 2008) : ils sont ainsi dans une posture active d'innovation.

Afin de favoriser ces processus, l'enjeu pour le conseiller agricole est d'évoluer vers une posture de facilitateur de l'innovation et d'accompagner la réflexion des agriculteurs pour prendre en compte l'ensemble de ces changements dans leurs décisions. Les Chambres d'Agriculture, par leur présence historique sur l'ensemble du territoire, sont des acteurs importants du développement agricole ; au travers de leur programme de développement, l'objectif d'accompagner la durabilité et l'innovation au sein des actions des conseillers est recherché. Il suppose cependant d'enclencher un changement d'ensemble, cohérent, des pratiques des conseillers au sein des Chambres ; l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) en tant que tête de réseau, souhaite ainsi par son programme de développement 2014-2020, « appuyer les Chambres d'Agriculture dans leurs conseil vers l'accompagnement de la double performance et de l'innovation ».

Pour améliorer son action, le programme prévoit une évaluation à mi-parcours. Réalisée avec un accompagnement du cabinet d'évaluation Technopolis Group et avec l'appui d'un stagiaire, elle est l'occasion de se demander : **En quoi les actions du programme permettent-elles d'appuyer les métiers du conseil dans leur évolution vers l'Agroécologie et l'innovation ?**

Le présent mémoire reprend ainsi l'ensemble du travail réalisé dans ce cadre : afin d'appréhender le sujet complexe du métier de conseiller agricole, une présentation générale du rôle des conseillers et des Chambres d'Agriculture pour accompagner l'innovation et l'Agroécologie est faite. La méthodologie spécifique à cette évaluation accompagnée et la construction des outils est ensuite détaillée. La troisième partie du mémoire présente les constats et conclusions issus de l'analyse, et dresse des pistes de recommandations afin d'améliorer l'action. Une discussion sur le travail réalisé précède la conclusion de l'étude.

# 1 LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION : le conseil en agriculture, les programmes de développement des Chambres d'Agriculture et leurs évaluations

## 1.1 Le conseiller, accompagnateur de l'innovation et de l'Agroécologie

### 1.1.1 Point de définitions sur l'agriculture durable et l'Agroécologie

L'Agriculture française a vécu des transformations radicales depuis les années 1950 : spécialisation et standardisation des productions, mécanisation et utilisation importante d'engrais et de produits phytosanitaires ont permis de répondre aux besoins alimentaires et de développement de l'époque en positionnant ensuite la France comme l'une des premières puissances agricoles mondiales. Mais les limites de ce modèle productif dominant sont de plus en plus mises en évidence par les différentes crises environnementales, sanitaires, économiques et sociales. Ces «*trigger event*» (événement déclencheur) selon les termes de L.-A. Sutherland et al (2012) dans leur modélisation du cycle du changement, entraînent l'agriculteur à une réflexion, à une recherche et à un apprentissage de nouvelles techniques qui mènent ou non vers de nouveaux systèmes de culture.

Ces nouveaux systèmes sont rassemblés sous différentes notions, qui ont pour point d'origine le rejet de cette agriculture industrielle et dominante au profit d'une agriculture plus durable : Agriculture Alternative, Agriculture Ecologiquement Intensive, etc. Le programme évalué dans le présent mémoire fait tantôt référence à la double performance (économique et environnementale), tantôt à l'Agroécologie : Au vu de la pluralité des termes et des approches, nous en retiendrons que l'objectif visé est une performance multiple sans dégradation d'un autre paramètre, qui dans cette approximation se rapproche de la définition d'agriculture durable définie selon le MEDDE ( et que nous garderons comme référence) comme étant « un mode de production agricole **économiquement viable, socialement équitable, et qui ne nuit ni à l'environnement ni à la santé** ».

Elle est l'application à l'agriculture des principes du développement durable : un système est durable si, dans le temps, (i) sa rentabilité économique est assurée, (ii) le bien-être social du travailleur et du consommateur est garanti et (iii) le respect de l'environnement est effectif.

### 1.1.2 L'innovation en agriculture

#### 1.1.2.1 Le concept d'innovation en agriculture

Une multiplicité de pratiques favorisant un ou plusieurs des pôles de la durabilité existe, sans pour autant qu'elles ne soient adoptées par les agriculteurs. Au niveau de l'exploitation, de nombreux paramètres influencent l'adoption de telles pratiques : outre ceux agronomiques et économiques, il est important de considérer le caractère social et historique de l'adoption de ce changement.

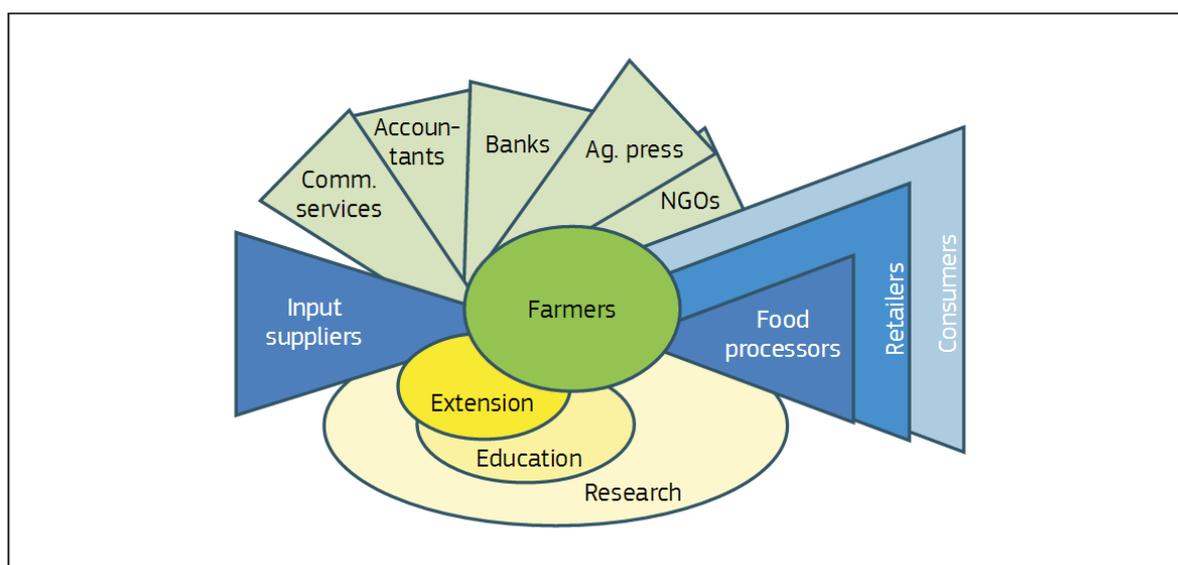
Cela renvoie aux concepts d'innovation et de sociologie du changement : l'OCDE définit l'innovation comme étant « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». L'innovation, plus qu'un changement, se trouve être essentielle dans sa mise en œuvre : Callon et Latour en 1991 décrivent l'innovation comme une forme de changement dont « c'est le cheminement dont il a été l'objet qui permet de saisir ce dont il est porteur ».

En agriculture, le processus d'innovation est centré sur la volonté de l'agriculteur, mais est le fruit de l'influence d'acteurs variés : le projet AKIS de la Commission Européenne en témoigne (cf schéma) :

l'innovation y est décrite comme un processus social, plus bottom-up ou interactif que descendant de la science à la mise en œuvre (EU SCAR, 2016).

Dans le système de connaissances et d'innovations en agriculture (Figure I), le conseil agricole est partie intégrante du système d'innovation (« Extension ») en jouant un rôle de médiateur entre les différentes parties impliquées (Faure G et al., 2012), notamment entre la recherche et les agriculteurs. Historiquement, le système d'innovation français était basé sur un processus linéaire de la recherche fondamentale à la R&D, jusqu'aux agriculteurs, communément appelé vulgarisation agricole ayant pour but une augmentation des rendements. La recherche scientifique y occupait une place prédominante dans une relation ascendante sur les agriculteurs selon le modèle du « science driven research » (EU SCAR, 2016).

**Figure I : Acteurs du système de connaissances et d'innovations en Agriculture. Source : EU SCAR, 2016.**



### 1.1.2.2 Modèles d'adoption d'innovations agricoles

Il est important pour les politiques publiques de promouvoir l'innovation, qui représente un instrument lui permettant de réduire les effets négatifs externes de l'agriculture comme la pollution de l'environnement (EU SCAR, 2016).

L'adoption de nouvelles pratiques par les agriculteurs a fait l'objet de recherche par les sociologues depuis le début des années 50, aboutissant à plusieurs modèles qui ont influencés et influencent toujours les politiques agricoles.

En lien avec les changements qui affectent actuellement le conseil agricole, il convient d'exposer deux modèles qui éclaireront les récentes évolutions du conseil agricole français.

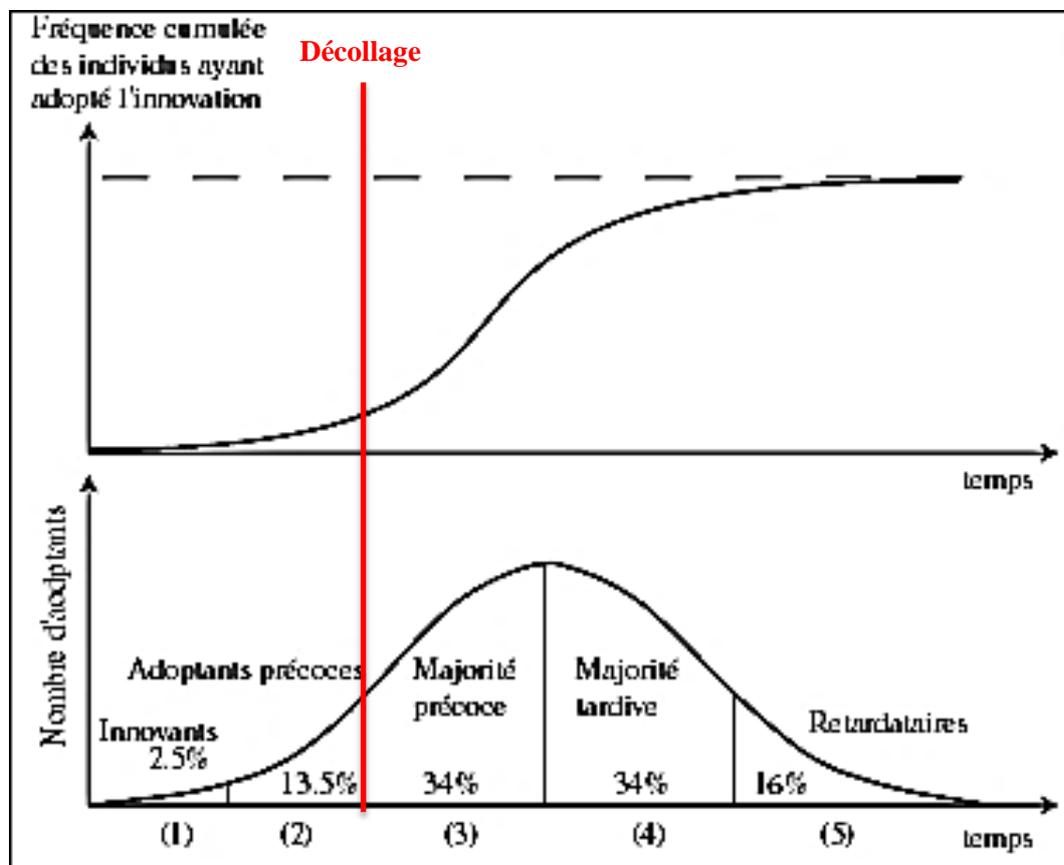
#### 1.1.2.2.1 L'approche diffusionniste de Rogers (1962)

La théorie diffusionniste (Roger, 2003) a été appliquée au début de la révolution verte et continue d'être utilisée par les politiques publiques agricoles françaises.

L'adoption de l'innovation par un groupe d'agriculteurs dans le temps décrit une courbe sigmoïde dont les adoptants sont caractérisés par leur attitude face aux changements, acceptant plus ou moins le risque de l'innovation (Figure II).

Le début de l'adoption se fait par le ou les quelques agriculteurs qui en sont précurseurs. Les voisins voyant la réussite des innovateurs, deviennent des adoptants précoces, marquant le début de la phase de décollage. L'innovation se diffuse de plus en plus rapidement par effet « tâche d'huile » à la majorité des agriculteurs précocement ou tardivement. Les retardataires adoptent en dernier l'innovation, finalement convaincus par la grande majorité du bénéfice de l'innovation.

Figure II : La courbe d'adoption des innovations par les agriculteurs selon l'approche diffusionniste.  
Source : Roger, 2003.



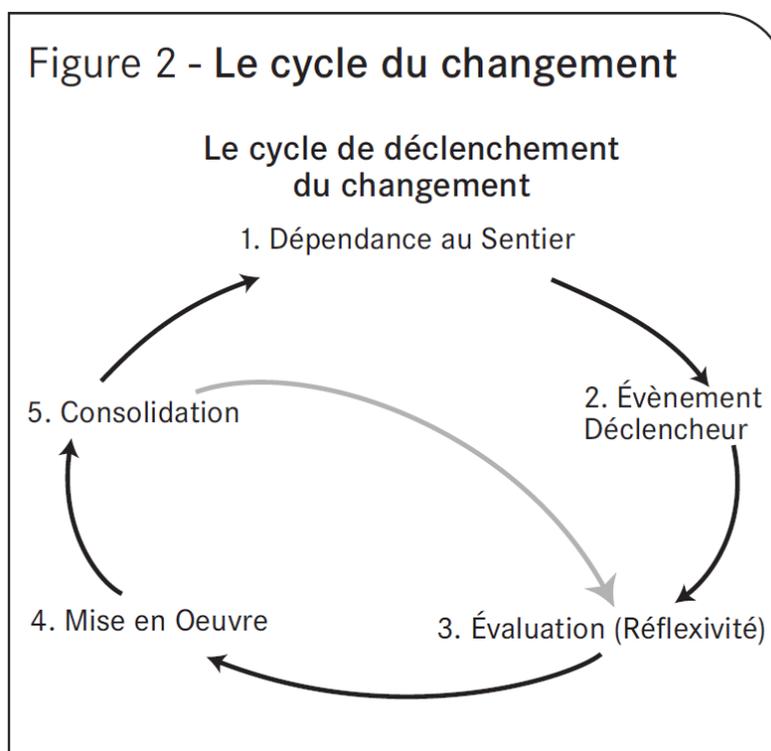
Ce modèle de diffusion permet aux décideurs publics de se questionner sur la stratégie de soutien aux agriculteurs en fonction des différentes attitudes face aux changements (F. Bidaud, 2013) : compenser économiquement la prise de risque de la majorité des agriculteurs pour stimuler l'effet tâche d'huile de l'innovation est une stratégie dont s'inspire le récent rapport de Marion Guilloux dans *Le projet Agro-écologique* (M. Guilloux, 2013). Néanmoins, ce modèle questionne sur la stigmatisation qu'il fait des agriculteurs, les enfermant dans des typologies, plus encore en caractérisant la majorité tardive et les retardataires comme résistants aux changements, et les excluant par là-même du développement agricole, restreignant l'action publique à la majorité « innovante ». De plus, il se restreint à une vision d'ensemble, sans prendre en compte les réalités et temporalités individuelles des agriculteurs.

#### 1.1.2.2.2 Le cycle du changement de Sutherland et al., 2012

Le modèle de Sutherland et al., en 2012 fournit des pistes intéressantes de compréhension de l'attitude face au changement au niveau de l'individu : le changement est représenté par un cycle auquel l'individu est soumis plutôt qu'à une représentation linéaire (Figure III). Des changements silencieux de l'environnement de l'agriculteur s'accumulent et préparent la transition. Un « événement déclencheur » (augmentation des prix, nouvelle contrainte réglementaire, etc) entraîne l'agriculteur à se questionner sur son système et ses objectifs, et va ainsi l'amener dans une phase de test et de recherche sur son système. Tout au long de cette phase, l'évaluation qu'il fait du changement le

conduira soit à revenir à son ancien système, soit à adopter le nouveau ou encore à continuer ces essais. Le changement provient alors de la capacité réflexive de l'individu sur son système, sur la stratégie et les objectifs de son exploitation, ainsi que sur ses valeurs plus que sur la diffusion d'une exploitation à l'autre. Néanmoins, cette capacité managériale est souvent considérée comme faisant défaut aux exploitants et comme étant une des nouvelles compétences nécessaires aux conseillers agricoles (Adams, 2000).

Figure III : Le modèle du cycle du changement. Source : Sutherland et al., 2012.



L'adoption d'innovations n'est plus un phénomène passif, mais est le résultat d'un processus de traduction, d'intéressement et d'enrôlement (Callon, 1986) de la part d'agriculteurs qui s'organisent et forment un réseau : les groupes d'agriculteurs historiques évoluent ou changent, passant d'un objectif de vulgarisation et d'appropriation de systèmes, à un rôle d'incubateur d'innovations.

### 1.1.3 Le changement du rôle du conseil dans l'innovation

Comme décrit précédemment, les politiques agricoles favorisent l'innovation dans l'agriculture par différents programmes, dont le programme CasDAR est une déclinaison sur l'ensemble du territoire français. Le conseil constitue historiquement un maillon important dans la chaîne de l'innovation par sa proximité et le lien qu'il fait entre acteurs et agriculteurs. Au fur et à mesure de l'évolution de l'ensemble du système d'innovation, le conseiller est amené à évoluer dans son métier. Ainsi, le terme de conseiller agricole recouvre une diversité de termes et de réalités de métiers en fonction des organismes et des territoires (souvent à un niveau départemental), au gré de son adaptation aux changements du monde agricole.

#### 1.1.3.1 Le métier de conseiller selon l'approche diffusionniste

Le modèle diffusionniste a fortement contribué à moderniser l'agriculture des années 60 par une organisation descendante de l'innovation, de la conception par la recherche agronomique de modèles et systèmes, vulgarisés auprès des agriculteurs par les organismes de développement historiques tels que les Chambres (Goulet et al, 2008). Les agriculteurs avaient un rôle passif et étaient souvent

restreints à adopter l'innovation selon le modèle de Roger, au travers de collectifs professionnels (CETA, GEDA, CIVAM, ...) qui facilitaient l'appropriation de ces innovations. Le conseil avait une fonction de prescription, de diffusion du progrès, du sachant (le conseiller) au non sachant (l'agriculteur) (Cerf et Lenoir, 1987). La fonction de conseiller est définie par décret de 1959 « portant statut à la vulgarisation agricole », avec pour mission de faire de la « diffusion des connaissances techniques, économiques et sociales nécessaires pour améliorer la productivité des exploitations et élever le niveau de vie des exploitants. ». Après le glissement du terme de « vulgarisation » à celui de « développement » en 1966 ( Gagneur et al., 2012), le Code Rural définit actuellement comme mission de « contribuer à l'adaptation permanente de l'agriculture et du secteur de la transformation des produits agricoles aux évolutions scientifiques, technologiques, économiques et sociales dans le cadre des objectifs de développement durable, de qualités des produits, de protection de l'environnement, d'aménagement du territoire et de maintien de l'emploi en milieu rural ». Comme le note Rémy J et al., 2006, la définition du métier évolue d'un objectif de productivité à celui de durabilité mais témoigne encore de sa fonction première de diffusion d'innovations.

Plusieurs changements actuels du monde agricole amènent la fonction du métier à évoluer.

### *1.1.3.2 La remise en cause du modèle de développement agricole*

Les états généraux du développement agricole de 82-83 ont été le déclencheur de la fin de l'idée d'un développement linéaire, basé sur le modèle dominant prôné par le syndicat agricole majoritaire (FNSEA) : il y est fermement déclaré que « la déclinaison du thème de la diversification dans tous les registres du développement consacre l'idée selon laquelle le modèle de production intensive soutenu par le syndicat majoritaire ne constitue pas une panacée » (Colson, 2006).

Le paradigme des années 1960 a été déstabilisé simultanément dans ces 3 composantes socio-organisationnelle, technique et économique (Rémy et al., 2006) :

- Une remise en cause des finalités du progrès technique et des nouvelles attentes sociétales vers plus de durabilité. Les diverses crises environnementales ainsi que les contraintes environnementales via les politiques européennes ont grandement contribué à cette remise en cause
- L'arrivée sur les marchés européens et mondiaux de nouveaux producteurs entraînant une accentuation de la concurrence et une diminution des prix des matières agricoles
- La fin du compromis cohérent entre le modèle technique productif - la cogestion des marchés entre syndicat(s) agricole(s) et Etat – le soutien des prix garantis
- La diminution de l'engagement et du financement de l'Etat dans le développement agricole, par contraintes économiques (réduction des fonds suivant la diminution du nombre d'agriculteurs payant les taxes par exemple), mais également par volonté politique (Labarthe, 2009).

### *1.1.3.3 L'apparition de nouveaux acteurs dans le champ du conseil*

Ce changement de contexte important a déstabilisé le rôle des organismes publics ou parapublics (Chambres d'Agriculture et ONVAR), ouvrant l'opportunité à d'autres acteurs du paysage agricole de se développer sur des demandes nouvelles, mais qui ont par la suite renforcé leurs activités et ont fini par entrer en concurrence avec les opérateurs historiques. Compagnone et al. (2015) ont rassemblés ces acteurs dits « privés » du conseil sous 7 catégories :

- **Les coopératives agricoles** et les **entreprises de négoce agricoles**, ou les techniciens-commerciaux associent leurs conseils à des activités de vente d'intrants et de collecte de production.

- Les acteurs en amont de la production : **les entreprises de l'agrofourniture** procurent un conseil technique et vendent les produits phytosanitaires qu'ils produisent. **Les vétérinaires** fournissent un conseil entre service et vente d'intrants. **Les entreprises agroalimentaires** travaillent avec les agriculteurs par contrat.
- Les acteurs ne vendant que leurs conseils, comme **les cabinets indépendants** (pouvant également prendre la forme d'associations de producteurs), et les **organisations hybrides** regroupant plusieurs acteurs (producteurs, institutions publiques de recherches, etc...)

Ces acteurs dit privés accentuent la concurrence entre organismes de conseil, notamment par rapport à l'attribution des fonds publics de développement agricole, forçant les Chambres d'Agriculture à développer des prestations et facturer leurs conseils (Petit et al., 2015) pour diversifier leurs sources de financements. Les conséquences s'expriment localement sur l'organisation du paysage de conseil, avec généralement un abandon plus ou moins fort par les Chambres du conseil technique et de la production de références (Rémy et al., 2006) au profit d'un conseil environnemental territorial et d'entreprise (Compagnone et al., 2015).

Le récent rapport de Marion Guillou constate ainsi la pertinence de développer les liens entre les stratégies de ces acteurs (souvent en avance dans la transition agro-écologique) et les politiques agricoles, notamment en intégrant ces acteurs aval dans l'accompagnement des GIEE (ndlr : Groupement d'Intérêt Economique et Environnemental. Mis en place en 2013 par le MAAF, ce sont des collectifs d'agriculteurs reconnus par le gouvernement sur leur capacité à modifier leurs pratiques vers une performance économique, environnementale et sociale). Cette intégration d'acteurs privés du conseil à l'intérieur des dispositifs de développement agricoles est en débat pour optimiser le conseil (Faure et al., 2012). Néanmoins, l'intégration du conseil privé présente les avantages de la mise en compétition des services de conseil pour améliorer l'efficacité et le partage des coûts entre les utilisateurs finaux (Rivera et al., 2006)

#### *1.1.3.4 De nouveaux besoins des agriculteurs...*

Les besoins des agriculteurs évoluent pour réussir à s'adapter au contexte actuel. Ils sont de plus en plus spécifiques et adaptés à un contexte local (Compagnone et al., 2008).

Cependant, l'expression des besoins en matière de conseil est souvent difficilement exprimée par les agriculteurs (Magne et al., 2004). Peu d'enquêtes approfondies de leurs besoins en matière de conseil sont réalisées. Les attentes sur de nouvelles techniques ou de nouveaux enjeux sont plus supposées que connues (Gagneur et al., 2012) : les agriculteurs sont désorientés par le contexte actuel (Compagnone et al., 2008), ce qui demande au conseiller d'être le plus à l'écoute possible des demandes individuelles, et d'être en capacité de les interpréter.

Cependant, sur la base de l'analyse des sociologues et agronomes et du Programme de Développement Agricole et Rural ici évalué (voir sa présentation paragraphe 1.3.3), des tendances générales se dégagent :

- Des innovations considérées comme marginales par les organismes de développement lors de la révolution verte deviennent légitimes économiquement et socialement : c'est le cas de l'Agriculture Biologique, de la diversification des cultures, des techniques culturales simplifiées, ... qui correspondent à des attentes sociale de durabilité (Rémy et al., 2006). L'enjeu pour les conseillers est de réussir à ne pas louper ce changement. Souvent, les pionniers d'innovations agricoles ont été accompagnés par les opérateurs privés (Compagnone et al., 2015). Le programme évalué attache de l'importance à ce constat : l'innovation se réalise de plus en plus par les groupes d'agriculteurs, ce qui impacte fortement l'ensemble de

l'organisation de la R&D en France. Le programme a ainsi pour objectif d'accompagner les conseillers dans leur rôle de facilitateurs de l'innovation (APCA, 2014)

- Un besoin de « rationaliser ses activités afin d'optimiser sa fonction de production » (Faure et al., 2012), ce qui suppose d'avoir une connaissance de l'évolution des marchés et une capacité à manager l'exploitation par des indicateurs de gestion ou d'outils d'aide à la décision (Bidaud, 2013). Le programme évalué cible ce besoin comme étant prioritaire (APCA, 2014). La réduction des produits phytosanitaires pour diminuer les charges de l'exploitation en est un exemple (Compagnone et al., 2015). Cette capacité managériale de l'exploitation est souvent considérée comme un positionnement du conseiller pour amener l'agriculteur à développer des innovations (Goulet et al., 2008) et permettre de réduire la prise de risque (Bidaud, 2013).
- L'aide juridique et réglementaire : L'enquête BVA de 2013 auprès de 2 502 agriculteurs montre que 70 % de l'échantillon a eu recours à un conseil de type réglementaire, juridique, fiscal ou comptable. Que ce soit sur du conseil à la déclaration des aides PAC ou la mise aux normes réglementaires des exploitations, ces approches normatives et réglementaires restent cruciales pour les agriculteurs.

#### *1.1.3.5 ...mais aussi d'autres acteurs*

La notion de durabilité, émergente dans les années 90, appelle à considérer l'agriculture comme un des éléments d'un territoire en interaction avec une diversité d'acteurs : collectivités territoriales, agences de l'eau, associations environnementales, consommateurs, filières aval etc. Cette approche territoriale de l'agriculture amène ces acteurs à avoir leur mot à dire dans le développement territorial et le conseil (Gagneur et al., 2012) et à gagner en légitimité (exemple de l'agence de l'eau devenant financeur de conseil agricole vers la diminution des produits phytosanitaires). La vision d'une agriculture productrice de services écosystémiques et environnementaux et ayant comme objectif le développement d'un territoire cohérent devient un enjeu que le conseiller agricole se doit de prendre en compte. Des conseillers se spécialisent également pour traiter des enjeux environnementaux et du développement territorial, avec une grande diversité de missions et de profils (à titre d'exemple, voir les profils réalisés par L. Barthe, 2009)

#### *1.1.3.6 De nouvelles compétences pour les conseillers*

Sans vouloir être exhaustif quant aux besoins des conseillers pour répondre à ces changements, nous en présenterons ici certains issus des différentes lectures réalisées. Un retour sur ces besoins sera fait dans la présente évaluation et permettra d'éclairer la pertinence du programme ainsi que d'enrichir cette présentation succincte (voir paragraphe 3.1)

L'évolution des pratiques de conseil résulte d'une évolution de la demande en fonction des structures d'exploitation et des techniques de production (Compagnone et al., 2015)

- Le métier de conseiller est avant tout une relation sociale de personne à personne : la qualité de la relation entre agriculteurs et conseillers apparaît donc comme l'une des clés de voûte permettant d'améliorer le système de conseil (Faure et al., 2012). La question de la posture du conseiller face à un agriculteur ou un groupe est donc un des facteurs clés de l'évolution du métier. Ainsi, afin d'apporter de l'autonomie décisionnelle aux agriculteurs sur la création et l'adoption d'innovations, Sutherland et al. (2012) considèrent que pendant le cycle du changement (voir paragraphe 1.1.2.2.2) il est important pour le conseiller de les soutenir sous la forme d'un accompagnement de groupe et dans la durée, leur permettant de s'interroger et de se repositionner dans un système complexe.

- Le conseil n'a plus vocation à diffuser des connaissances, mais à aider à la production de connaissances par les agriculteurs (Parguel et al., 2007) et à mettre en place de nouvelles idées et innovations sur leurs exploitations (Kibwana et al., 2000).
- Les conseillers doivent intégrer des informations disparates, mais aussi traduire des problèmes auparavant réductionnistes et maintenant systémiques (Gagneur et al., 2012) : tout en continuant d'avoir une entrée technique, les conseillers ont besoin d'une approche globale dans le conseil au Nord comme au Sud (Faure et al., 2012).
- Les groupes d'agriculteurs sont considérés dans le programme et par les politiques publiques comme favorisant l'innovation et son adaptation par les autres agriculteurs. Ainsi, le rapport de Marion Guillou considère que le changement doit être soutenu par l'implication des exploitants par un conseil de groupe et sur la durée (Guillou, 2013). Le conseiller y a un rôle de médiateur/animateur/facilitateur pour favoriser la réflexion du groupe et en assure par ce biais la pérennité (King et al., 2001). Ces auteurs identifient en même temps 2 autres facteurs pour assurer cette pérennité : le financement du groupe pour ouvrir les perspectives de réflexion ainsi que la continuité de l'apprentissage. Le renouvellement des groupes d'agriculteurs, non plus basé sur l'appartenance géographique, mais sur le partage d'intérêts communs (pouvant également inclure des acteurs non agricoles), qui se dessine actuellement, amène les conseillers à changer leurs postures pour donner plus d'autonomie aux agriculteurs afin de construire eux-mêmes leurs réseaux et leurs innovations (Goulet et al., 2008). Pour cela, il semble important dans le contexte actuel de repenser les formations des agents de développement : l'expertise technique est nécessaire mais les compétences d'animation, de réflexion et de vision globale deviennent essentielles (Goulet et al., 2008)
- Les conseillers ont encore également besoin de références (Gagneur et al., 2012), mais de références systèmes, c'est-à-dire s'attachant à prendre en compte la variabilité des paramètres agronomiques, croisée avec des données économiques, environnementales et sociales. Le problème actuel relève surtout de la valorisation dans le conseil et de la capitalisation d'un foisonnement des références produites par les différents types de dispositif mis en place (à ce titre, l'évaluation à mi-parcours du PRDAR de la région Auvergne Rhône-Alpes s'attache à montrer la pertinence de la production de références et constate un manque d'efficacité important sur leur valorisation)

### **Conclusion :**

Le métier actuel de conseil agricole est dans une phase de changements importants. L'accompagnement des agriculteurs vers la multi-performance est un enjeu fort pour le programme évalué : il passe par de l'animation des groupes afin de favoriser l'innovation et leur adaptation dans un réseau. La capacité des agriculteurs à avoir une vision stratégique et à manager leurs exploitations dans un contexte difficile devient une nécessité, auquel le conseiller doit apporter une réponse. Avec ces évolutions complexes, c'est aussi la relation entre conseillers et agriculteurs qui change : la posture du conseiller évolue vers celle d'un animateur/ facilitateur plutôt que celle de prescripteur.

Les Chambres d'Agriculture représentent un acteur clé du développement agricole : présent sur l'ensemble du territoire et organisé en réseau, elles contribuent aux changements actuels du monde agricole. Elles réorientent ainsi leurs actions et leur conseil pour rester la « référence du développement agricole »

## 1.2 Les Chambres d'Agriculture, acteurs du développement agricole

### 1.2.1 Les missions des Chambres d'Agriculture départementales

Créées en 1924, les 92 Chambres d'Agriculture départementales ou interdépartementales actuelles ont historiquement une double mission (APCA et Resolia, 2012):

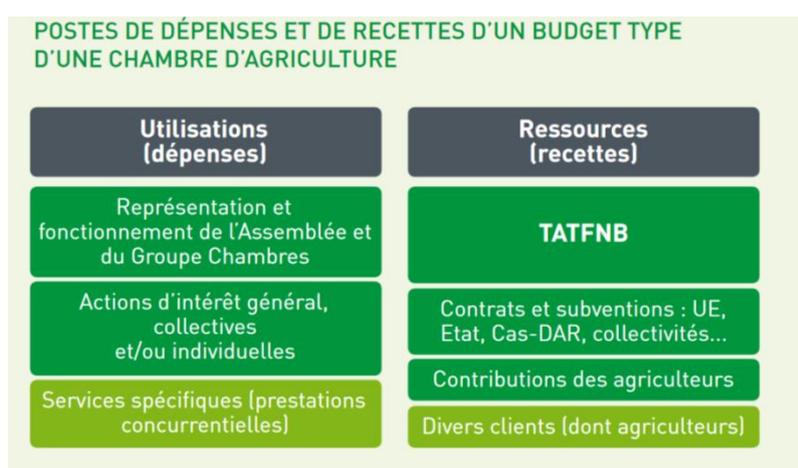
- une mission consulaire : les Chambres d'Agricultures sont des établissements publics gouvernés par des élus, professionnels du monde agricole ayant pour responsabilité d'en représenter les intérêts. Le bureau est composé à minima d'un président, de 2 vice-présidents et d'un secrétaire adjoint. Les Chambres représentent ainsi l'interlocuteur privilégié des instances publiques sur toutes les questions agricoles (art L510-1 du Code Rural et de la Pêche Maritime). Elles bénéficient, en tant que personnes morales de droit public assumant une mission d'intérêt général, de l'autonomie administrative et sont placées sous la tutelle des pouvoirs publics (Chambre agriculture, 2016)
- des missions d'interventions et de délégations de service public. Les missions d'intervention sont principalement des activités **de conseil, d'accompagnement individuel et collectif, d'animation et de formation auprès des agriculteurs** et de leur environnement technique et économique. Les missions déléguées sont la gestion de l'identification animale et de la certification des filiations bovines, la gestion des dossiers de création ou de cessation d'activité agricole, l'instruction des demandes d'agrément et d'enregistrement des contrats d'apprentissage, et depuis 2011 l'ensemble des actions liées à l'installation.

D'autres missions peuvent être attribuées aux Chambres en lien avec les acteurs du monde rural (élaboration des schémas de cohérence territoriale, plans locaux d'urbanisme par exemple)

Afin d'assurer ces missions, les Chambres départementales bénéficient de plusieurs sources de financement (Tableau I):

- La Taxe Additionnelle à la Taxe sur le Foncier Non Bâti (TATFNB), qui représente en moyenne 45% du budget des Chambres : elle est payée par les propriétaires de terrains non bâtis, agricoles ou non, et prise à 50% en charge par l'agriculteur
- Les contrats et subventions des collectivités territoriales, du CasDAR, de l'Agence de l'Eau, etc. Ce revenu représente 20% environ du budget
- Les prestations individuelles auprès des agriculteurs et d'autres clients (environ 20 %)

Tableau I : Les postes de dépenses et de recettes d'un budget type d'une Chambre d'Agriculture. Source : APCA et Resolia, 2012



### 1.2.2 Le réseau des Chambres d'Agriculture : Chambres départementales, régionales et nationale

Les Chambres départementales sont l'unité principale d'action et de résultats. Les Chambres Régionales et l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) au national ont un rôle de soutien de l'échelon départemental :

- Les Chambres Régionales sont l'échelon de concertation et de partage entre les Chambres départementales (art. L512-1 et L512-2 CRPM) : elles orientent les politiques régionales du monde rural (schéma d'aménagement du territoire, plan régionaux de développement des formations des jeunes et des adultes, programmes régionaux et européens, ...). Elles appuient les Chambres départementales en terme de ressources, en coordonnant notamment les Programmes Régionaux de Développement Agricole et Rural (PRDAR) financés par le CasDAR (voir partie 1.3.1). Elles peuvent aussi travailler sur des domaines spécifiques comme par exemple les filières agroalimentaires ou l'environnement. Le financement des Chambres Régionales se fait majoritairement par cotisation des Chambres départementales sur la recette fiscale régionale. Les présidents des Chambres départementales sont membres du bureau des Chambres Régionales.
- L'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) est la tête de réseau des Chambres d'Agriculture. Elle a 2 missions :
  - Une mission consultative en définissant et orientant la mise en œuvre des politiques agricoles, du développement rural et de l'environnement défini par l'Union Européenne et l'Etat. L'assemblée est constituée des présidents de chaque échelon des Chambres, qui se réunit au moins 3 fois par an.
  - Une mission d'animation et de représentation du réseau (art. L513-2 CRPM) en appuyant les Chambres sur des domaines techniques, juridique, économique ou financiers en animant le réseau. En ce qui concerne les métiers du conseil, l'APCA appuie fortement le réseau via 2 services : d'une part le service commun de formation, Resolia, a pour vocation de développer les compétences des conseillers. D'autre part, le service Démarche Qualité des Services (DQS) réalise un référentiel commun de compétences des conseillers et des formations qu'ils réalisent. Sur cette base, plus de 80 Chambres d'Agriculture sont certifiées par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) sur les activités de conseil et de formation via une certification collective « multi-site ». Les autres services réalisent des activités plus traditionnelles, telles que l'animation de réseau, la veille juridique ou réglementaire, etc.

L'ensemble du réseau des Chambres d'Agriculture est implanté sur 433 sites, et gouverné par 4200 élus qui emploient plus de 8000 salariés.

### 1.2.3 La stratégie du réseau des Chambres

La stratégie du réseau des Chambres d'Agriculture à été renouvelée en 2013 suite à la nouvelle mandature :

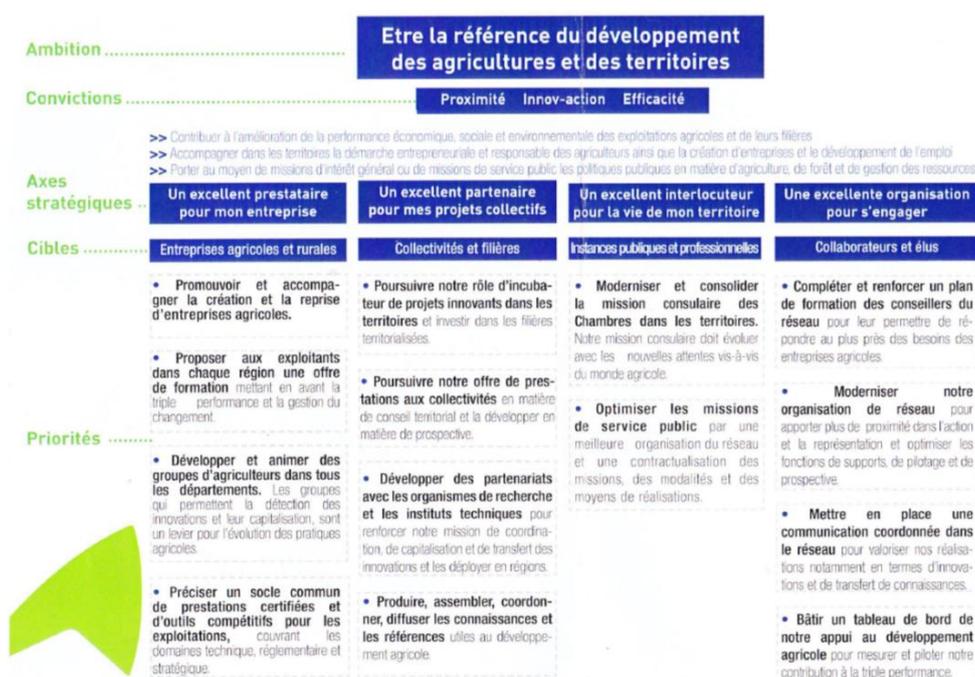
L'ambition est d' « être la référence du développement des agricultures et des territoires », notamment en contribuant à l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale (triple performance) des exploitations agricoles (APCA,2014). La pluralité des termes agriculture et territoire témoigne de l'évolution des Chambres vers la prise en compte de la

diversité des modèles et des échelles : la triple performance devient l'objectif à poursuivre. Pour cela, les élus ont pour conviction que l'innovation est le moteur de l'action. Cela se décline par 2 priorités dans les activités au niveau des entreprises agricoles :

- L'offre de formation à destination des agriculteurs qui met en avant la triple performance et la gestion du changement.
- L'animation et le développement des groupes d'agriculteurs qui permettent la détection et la capitalisation des innovations : en ce sens, ils favorisent l'évolution des pratiques agricoles vers la triple performance.

Les Chambres ont ainsi vocation à accompagner les exploitations vers une agriculture plus durable, en favorisant l'innovation, notamment par l'accompagnement des groupes d'agriculteurs : à travers la mobilisation des fonds CasDAR, les PRDAR contribuent à ces priorités.

Figure IV : Les priorités de mandature des Chambres d'Agriculture, renouvelées en 2013. Source : Chambres d'Agriculture, 2014.



### 1.3 Les programmes de Développement Agricole et Rural et le CasDAR

#### 1.3.1 Le Programme National de Développement Agricole et Rural (PNDAR) et le CasDAR

Le PNDAR est un programme pluriannuel du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF) qui a pour objectif d'orienter les actions des acteurs du développement agricole et rural vers des objectifs prioritaires pour le ministère (MAAF DGER et DGPAAT, 2013). La programmation 2014-2020 s'inscrit dans le cadre du projet agroécologique pour la France du MAAF et a pour priorité de **conforter le développement et la diffusion de systèmes de production performants à la fois du point de vue économique, environnemental et sanitaire**. Trois orientations stratégiques sont fixées pour y contribuer (MAAF DGER et DGPAAT, 2013) :

- Augmenter l'autonomie et améliorer la compétitivité des agriculteurs par la réduction de l'usage de produits phytosanitaires en maintenant des niveaux de production rémunérateurs. L'autonomie, voie de réduction des externalités négatives, nécessite d'augmenter individuellement mais surtout collectivement, la chaîne de valeur

- Promouvoir la diversité des modèles agricoles et des systèmes de production, en intégrant les besoins et contraintes de l'aval des filières. Le renouvellement des formes d'exercice de l'activité agricole est à accompagner
- Améliorer les capacités d'anticipation et de pilotage stratégiques des agriculteurs et des acteurs du territoire. La valorisation des innovations produites par les agriculteurs est importante pour améliorer l'anticipation collective et l'accompagnement au changement, pour appuyer les dynamiques de changement des groupes d'agriculteurs.

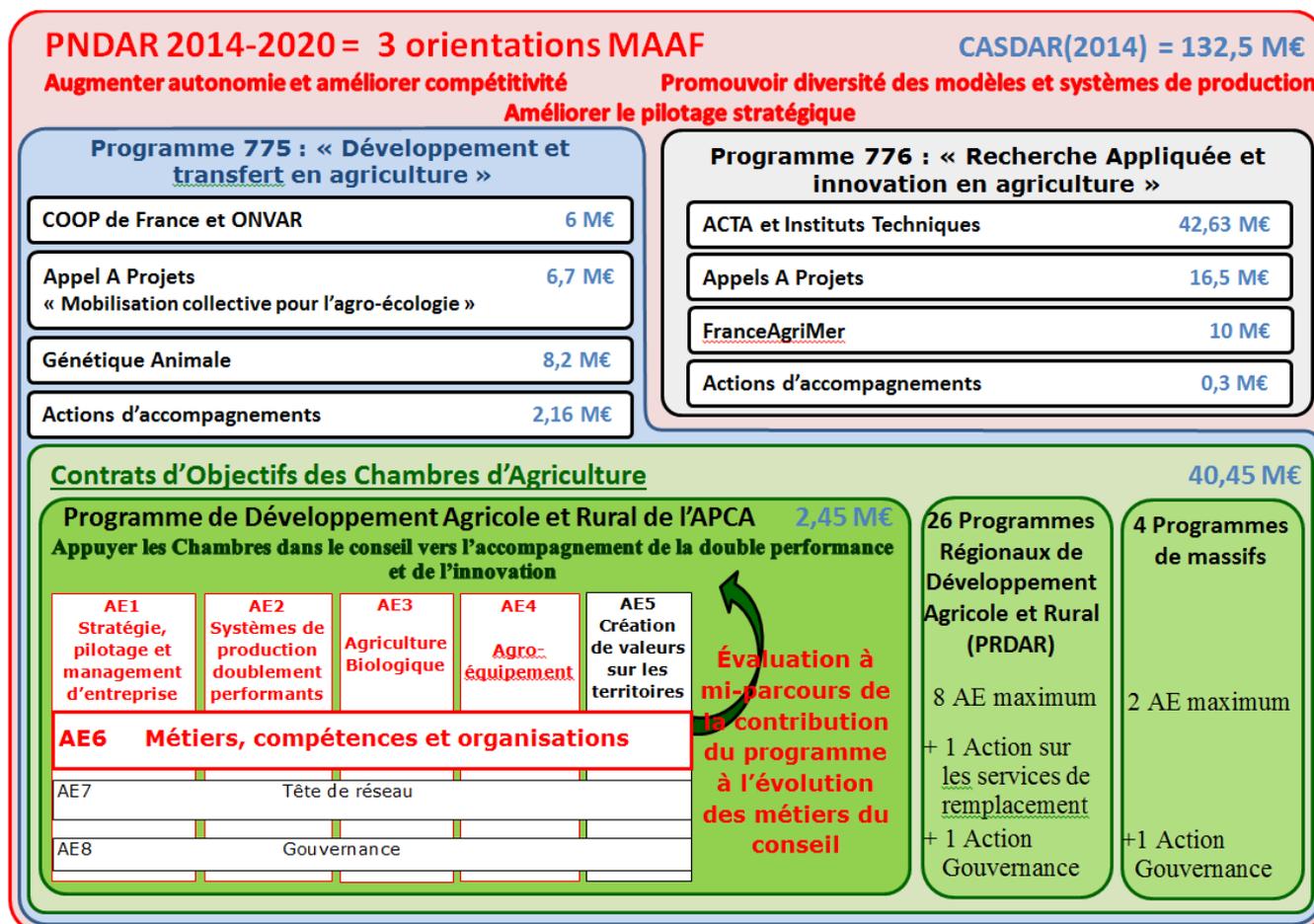
Le PNDAR s'appuie financièrement sur le Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural (CasDAR), provenant d' « une fraction égale à 85% du produit de la taxe sur le chiffre d'affaires des exploitants agricoles assujetties à la TVA de l'année précédente. Elle est composée d'une partie forfaitaire de 90 € et d'une partie variable fixée à 0.19% jusqu'à 370 000 € de chiffre d'affaires et à 0.005% au-delà » (MAAF, 2014). Le total annuel du programme est ainsi de 132.5 millions d'euros en 2014. Deux programmes budgétaires le composent :

Le programme 775 « Développement et transfert en agriculture » qui finance les PRDAR pluriannuels des Chambres Régionales d'agriculture et de l'APCA, les programmes des ONVAR et de Coop de France, des Appels à Projets (AAP) GIEE, des actions d'accompagnements divers et le programme de génétique animale.

Le programme 776 « Recherche Appliquée et innovation en agriculture » finance les programmes pluriannuels des instituts techniques et de l'ACTA, d'AAP innovation et partenariat, Réseaux Mixtes Technologiques (RMT), Unités Mixtes Technologiques (UMT), semence végétale, d'action d'accompagnement divers et de FranceAgriMer.

La Figure V résume l'organisation du PNDAR et détaille le programme de l'APCA.

Figure V : Position du Programme de l'APCA dans le PNDAR. Source : Personnelle.



### 1.3.2 Les Programmes de Développement Agricole et Rural (PRDAR)

Le contrat d'objectif des Chambres d'Agriculture constitue le cadre de référence pour les programmes de développement agricole et rural (APCA, 2013). En cohérence avec les priorités de mandature des Chambres exposées ci-dessus (Figure IV), il détaille la contribution des Chambres au PNDAR :

- Par les Programmes de Développement Agricole et Rural : organisés au niveau régional en concertation avec les Chambres départementales, les PRDAR traitent des priorités régionales du développement agricole par des actions pluriannuelles dites Actions Élémentaires (AE). Chaque programme est composé de huit AE, d'une action sur les services de remplacement et d'une action de gouvernance. En 2015, un Projet Pilote Régional en lien avec tous les acteurs du développement agricole de la région et piloté par les DRAAF est ajouté aux programmes régionaux. Des programmes de massifs sont par ailleurs écrits en lien avec les PRDAR des régions concernées.
- L'APCA possède également son programme (dit programme CasDAR ou PDAR de l'APCA) écrit sur la même base ; néanmoins, il comporte une action spécifique à son rôle de tête de réseau pour capitaliser les projets pilotes régionaux, l'animation globale et la capitalisation des données références produites dans le cadre du PNDAR.
- Par des engagements (suivis par des indicateurs) rassemblés en six conditions, qui sont réalisés au travers des PRDAR et suivis par l'APCA. Par sa position de tête de réseau, l'APCA contribue à deux conditions : **donner la priorité à l'innovation** (par le repérage des innovations terrain, la caractérisation et la capitalisation des références sur les systèmes d'exploitation innovants) et **accompagner vers la double performance économique et environnementale** (au travers de la formation des conseillers et la certification des Chambres).

### 1.3.3 Le programme de l'APCA (PDAR)

Nous présentons ici le programme de manière synthétique : l'analyse de la pertinence du programme (voir paragraphe 3.1) permettra d'aborder plus en détail la structure du programme et sa construction.

L'APCA souhaite par son programme de Développement Agricole et Rural, renforcer une dynamique au sein du réseau des Chambres en relevant trois défis de l'agriculture française :

- Développer une agriculture doublement performante, sur le plan économique et sur le plan environnemental
- Accompagner le tournant entrepreneurial du métier et la diversité des agriculteurs
- Mettre en œuvre une approche du développement agricole orientée vers l'innovation

Son ambition pour relever ces trois défis est d' **« utiliser la fonction tête de réseau pour appuyer les Chambres d'Agriculture dans leurs activités de conseil vers l'accompagnement de la double performance et de l'innovation pour tous les agriculteurs et dans tous les territoires »**.

Le programme de l'APCA (APCA, 2014) est composé de huit Actions Élémentaires (voir Figure V). Cinq ont une entrée thématique (AE1 : Stratégie, pilotage et management d'entreprise, AE2 : système de production doublement performant, AE3 : Agriculture Biologique, AE4 : Agroéquipement, et AE5 : Création de valeurs sur les territoires) et trois sont transversales (AE6 : Métiers compétences et organisations, AE7 : Tête de réseau, AE8 : Gouvernance) en réalisant des tâches en lien avec les autres AE.

Les AE sont conduites sous la forme d'un projet, impliquant plusieurs personnes des différents services de l'APCA. A ce titre, elles ont donc une logique d'action propre (une finalité, des objectifs opérationnels, des tâches et réalisations, indicateurs, etc.) détaillée dans une fiche descriptive (voir Annexe I). Un chef de projet est désigné au sein des services de l'APCA afin de faire le point sur l'avancement du projet et de faire le lien avec l'AE8 : Gouvernance.

L'AE6 porte sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'organisation du conseil en Chambre d'Agriculture. C'est une action nouvelle pour le programme APCA dans le cadre de la nouvelle programmation 2014-2020, visant à « accompagner les Chambres d'Agriculture et leurs acteurs dans l'intégration des principes et concepts de la double performance et de l'innovation au sein de leurs activités de conseil et de formation en travaillant sur des leviers au niveau des métiers, compétences et organisations » et à valoriser, de manière transversale, les autres actions du programme en matière d'évolution des métiers. C'est d'ailleurs la première fois qu'un programme de l'APCA aborde explicitement la question des métiers.

En 2014, le programme mobilise 35 agents des services de l'APCA et 13 experts du réseau (pour un ratio moyen équivalent Temps Plein/nombre d'agents de 0.41) pour un coût global de 2 445 860 euros. Le CasDAR finance ainsi 37% du temps des agents APCA travaillant dans le développement agricole et rural et représente ainsi un levier important pour les actions de développement de l'APCA (APCA, 2014)

Afin d'améliorer les programmes de développement, les Chambres s'engagent à réaliser une évaluation à mi-parcours sur au moins une action majeure du programme.

## 1.4 La démarche d'évaluation accompagnée

Cette partie présente de manière simplifiée les bases de l'évaluation accompagnée. Elle se base principalement sur le guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture (Lépicier et al., 2012)

### 1.4.1 Les bases de l'évaluation

#### 1.4.1.1 Le concept de l'évaluation

**L'évaluation est un processus de réflexion qui est destiné à comprendre et à porter un jugement sur une action ou un programme, afin d'améliorer et d'adapter les modalités de mise en œuvre.** C'est une démarche autant qu'un résultat : une évaluation se réalise en mode projet (champ, objectif, planification, moyens humains, etc.). Elle nécessite pour cela de construire une méthodologie propre qui sera détaillée au paragraphe 2.

Elle permet de i) prendre du recul sur les actions réalisées, ii) de sensibiliser les équipes et de les mobiliser autour du questionnement, et iii) d'accroître la légitimité des actions auprès des financeurs.

L'évaluation fait se poser des questions **dites questions évaluatives** (voir paragraphe 2.4), à partir desquelles on cherche à répondre en faisant des **constats** qui s'appuient sur des faits et un jugement. A partir de l'analyse réalisée, des **recommandations** sont élaborées afin de progresser dans l'action.

Les questions que l'on se pose s'inscrivent dans un **champ d'évaluation**, cadre que l'on s'est donné pour clarifier ce sur quoi on se questionne. Cela permet de prioriser les préoccupations afin d'y répondre plus spécifiquement. La cohérence entre les questions est aussi recherchée pour traiter les problématiques en profondeur.

### 1.4.1.2 Les phases de l'évaluation

Une évaluation est réalisée en fonction des étapes de la politique publique considérée, auxquels correspondent des questionnements propres :

- **Lors de la conception de l'action** (ex-ante), on cherche à clarifier la pertinence et à vérifier la cohérence
- **Pendant sa mise en œuvre** (à mi-parcours comme celle de ce programme), on cherche à vérifier si le programme va dans le bon sens et à le réadapter si besoin
- **A la fin de l'action**, on fait un bilan des actions et on s'intéresse à l'efficacité et l'efficience de l'action
- **Quelques années après** (ex-post), on s'intéresse aux impacts du programme sur les bénéficiaires directs, mais aussi sur le territoire et sur les bénéficiaires indirects.

### 1.4.1.3 La logique d'un programme et les critères de l'évaluation

Un programme est construit sur un ou des enjeux auxquels il souhaite répondre. Il se fixe pour cela des objectifs qui déterminent (et réciproquement) des moyens (humains, matériels, etc.) afin de réaliser des actions observables (réalisations attendues ou livrables). Ces réalisations engendrent des résultats qui sont des conséquences directes de l'action entreprise. A plus long terme, des conséquences plus grandes auront lieu et feront évoluer la réalité sociale (voir Figure VI).

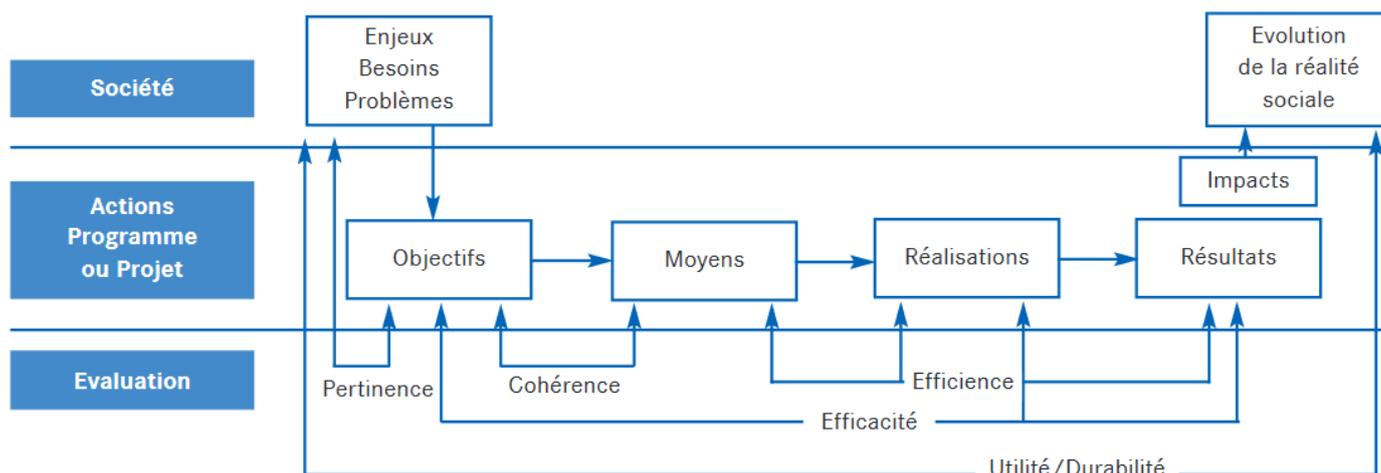
Des indicateurs de réalisations, de résultats ou d'impacts permettent de suivre l'avancement du programme. Ces indicateurs sont utiles pour l'évaluation afin d'observer les effets de l'action. L'évaluation est souvent amenée à compléter ou écrire ces propres indicateurs en fonction des questions de l'évaluation. La méthode SMART est souvent utilisée pour formuler des indicateurs : les indicateurs doivent être Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel et Evaluable (voir paragraphe 322.4).

Pour visualiser la logique du programme, un **Diagramme Logique d'Intervention** (DLI) peut être construit (ou est reconstruit pour les besoins spécifiques de l'évaluation) : il représente graphiquement le lien entre finalité, objectifs (stratégiques et opérationnels) et actions réalisés. Un DLI spécifique à la question d'évolution des métiers au sein du programme a été reconstruit (voir paragraphe 2.3)

L'évaluation, pour analyser les points positifs et négatifs du programme, attache le questionnement à l'articulation entre chaque étape du programme selon cinq critères (voir Figure VI) :

- **La pertinence** analyse comment les objectifs fixés répondent aux enjeux identifiés
- **La cohérence** analyse la complémentarité ou la contradiction entre les objectifs du programme et les moyens identifiés (**cohérence interne : C INT**) ou avec les autres dispositifs sur la thématique évaluée (**cohérence externe : C EXT**)
- **L'efficacité (Eff)** mesure la façon dont les objectifs sont atteints ou en voie de l'être.
- **L'efficience (EFF)** mesure le rapport entre les moyens engagés et les résultats et les impacts atteints
- **La durabilité** détermine si les effets produits persisteront une fois l'action achevée.

Figure VI : Les principaux critères de jugement de l'évaluation. Source : Lépiciet et al., 2012



### 1.4.2 L'évaluation accompagnée

L'évaluation est couramment de deux types :

- **Externe** : le commanditaire confie la mission à un évaluateur externe, pour bénéficier d'une indépendance de jugement et d'une rigueur méthodologique
- **Interne** : un service dédié, interne à la structure, mobilise des ressources afin d'évaluer sa propre action.

**L'évaluation accompagnée** est une démarche expérimentale d'évaluation faisant l'objet du guide méthodologique proposé (Lépiciet et al., 2012). Construit sur une expérience d'évaluation accompagnée au sein de trois Chambres, il a été commandité par la DGPE du MAAF afin d'adapter la démarche d'évaluation aux spécificités des programmes de développement des Chambres et des organismes de développement en général.

L'évaluation accompagnée se situe à mi-chemin entre évaluation externe et interne, en combinant les avantages de ces deux approches : connaissance du dispositif et du sujet, compétences méthodologiques et recul sur l'action sont mises en commun entre un cabinet d'évaluation et les acteurs du programme. Par la co-construction qui en résulte, elle permet un bon compromis entre qualité de l'évaluation, appropriation de la démarche et valorisation des résultats. Les coûts budgétaires sont également limités par rapport à une évaluation externe.

### 1.4.3 Un comité de pilotage pour légitimer l'évaluation

Un Comité de Pilotage (COFIL) est généralement mis en place. Il est composé de dix à quinze membres des Chambres (l'équipe d'évaluation, un directeur, des personnes d'autres Chambres, etc), mais aussi des partenaires ou acteurs sur la question (ministère, partenaires, experts), ce qui peut varier afin de rechercher l'efficacité et la spontanéité des réunions. Il est porté par un élu référent sur la question, ce qui est déterminant pour que les enseignements soient pris en compte.

Les trois réunions du COFIL généralement organisées ont chacune des objectifs précis :

- La première réunion permet d'échanger sur les enjeux de l'évaluation et doit permettre de valider le champ évaluatif et les questions évaluatives.
- La seconde réunion permet de valider la méthodologie mise en place, et d'analyser les premiers résultats issus des premiers éléments de réflexion.

- La dernière réunion permet de finaliser l'interprétation des résultats et d'émettre des jugements et des pistes de recommandations afin de faciliter la rédaction du rapport évaluatif.

Par son implication, le comité de pilotage permet de valoriser les résultats, de favoriser les échanges et la réflexion sur le sujet.

Ce guide d'évaluation accompagnée indique qu'une période de 12 mois est généralement nécessaire pour l'évaluation, avec au minimum un accompagnement par le cabinet d'évaluation de 10 à 15 jours de travail.

L'ensemble de la méthode est détaillée dans le guide d'évaluation accompagnée (Lépicier et al., 2012).

La construction de la méthodologie de l'évaluation du programme de l'APCA est détaillée au chapitre suivant.

## 2 LA METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

### 2.1 L'organisation de l'évaluation : un mode projet

#### 2.1.1 L'équipe projet d'évaluation

L'équipe projet a été mise en place suite aux débats internes pour cibler l'action du programme à évaluer. Cette équipe est composée :

- Du responsable de l'action évaluée : Aurélien ESPOSITO-FAVA, chargé de mission référent de la thématique évaluée et pilote d'action CasDAR
- Du chef de service innovation Développement et Pratiques agricoles : Mikaël NAITLHO, référent de la thématique évaluée
- De la responsable du programme : Tiphaine RIFFAUD, chargée d'étude, référente méthodologique
- D'un stagiaire en appui (stage de fin d'études de 6 mois) : Benjamin FOULLY
- Deux experts du cabinet d'évaluation Technopolis Group, sélectionnés par appel d'offre pour accompagner méthodologiquement l'équipe dans le processus d'évaluation pour un forfait de 20 jours : Carlos HINOJOSA et Léonor RIVOIRE.

L'équipe projet s'est réunie quatre fois avec les accompagnateurs et a eu de nombreux échanges téléphoniques avec eux. L'équipe s'est également réunie plusieurs fois en interne pour assurer les missions suivantes :

- Organisation des comités de pilotage
- Proposition du champ et du questionnement évaluatif
- Définition et réalisation de la collecte d'informations
- Définition des conclusions préliminaires
- Réflexion autour des recommandations – préparation d'un focus group

Le stagiaire a assuré le déroulement de l'étude, appuyé par l'équipe sur les éléments de contexte et d'analyse, et par les accompagnateurs pour les éléments de méthode tout au long du processus d'évaluation.

### 2.1.2 Le comité de pilotage

Il est présidé par Sébastien Windsor, Président de la commission Développement Recherche Appui à l'Entreprise (DRAE) de l'APCA et Président de la Chambre d'Agriculture de la Seine-Maritime.

Il est composé de 12 membres :

- Sébastien Windsor.
- Éric Collin : Directeur du pôle Entreprise et Conseil de l'APCA
- Mikaël Naitlho : Chef de service Innovation Développement et Pratiques Agricoles
- Etienne Regnaud : Directeur de Resolia
- Hervé Bossuat : Chargé de mission CasDAR, DGPE MAAF
- Jean-Marc Meynard : président du Comité Scientifique des Chambres d'Agriculture, INRA
- Alice Tissier : Directrice de la Chambre d'Agriculture du Loire et Cher
- Benoît cousin : expert sur le conseil, Chambre d'Agriculture du Loiret
- L'équipe d'évaluation

Le comité de pilotage s'est réuni à trois reprises (voir Figure VII) :

- Le 10/05/2016 : validation de la note de cadrage (champ, périmètre, questions évaluatives, et éléments de méthode).
- Le 28/06/2016 : Présentation des premiers résultats, réflexion sur les éléments à approfondir.
- Le 13/09/2016 : Présentation et réflexion autour des résultats (constats), et présentation mise en débat des recommandations à mettre en œuvre.

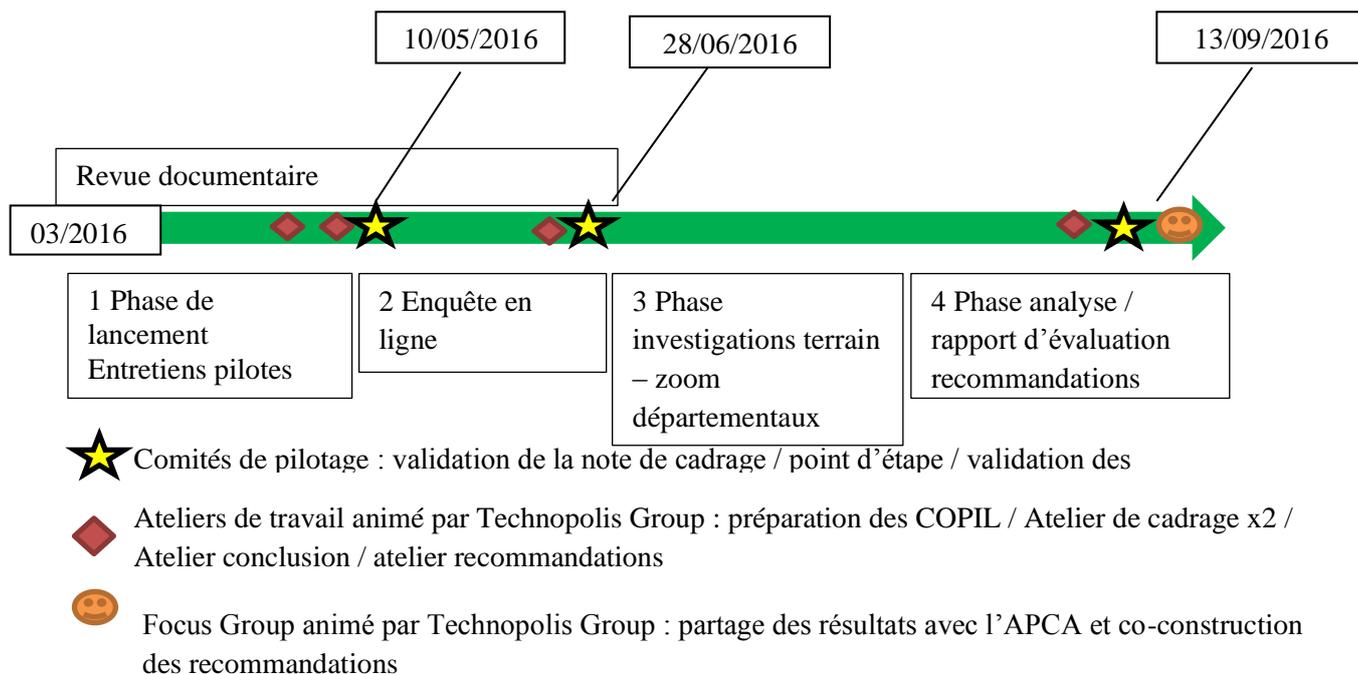
Le comité de pilotage est à l'origine d'échanges constructifs sur la notion du conseil, des attentes du réseau et des conseillers, et de l'APCA. Il a notamment permis de conforter le questionnement au rôle de l'APCA en tant que tête de réseau et notamment dans la « co-construction » avec le réseau de ce que sera le conseil de demain.

Il est cependant à noter que tous les membres invités au comité de pilotage n'ont pas pu participer aux réunions, notamment les représentant des Chambres d'Agriculture (Directrice et conseiller expert).

### 2.1.3 Les phases de l'évaluation

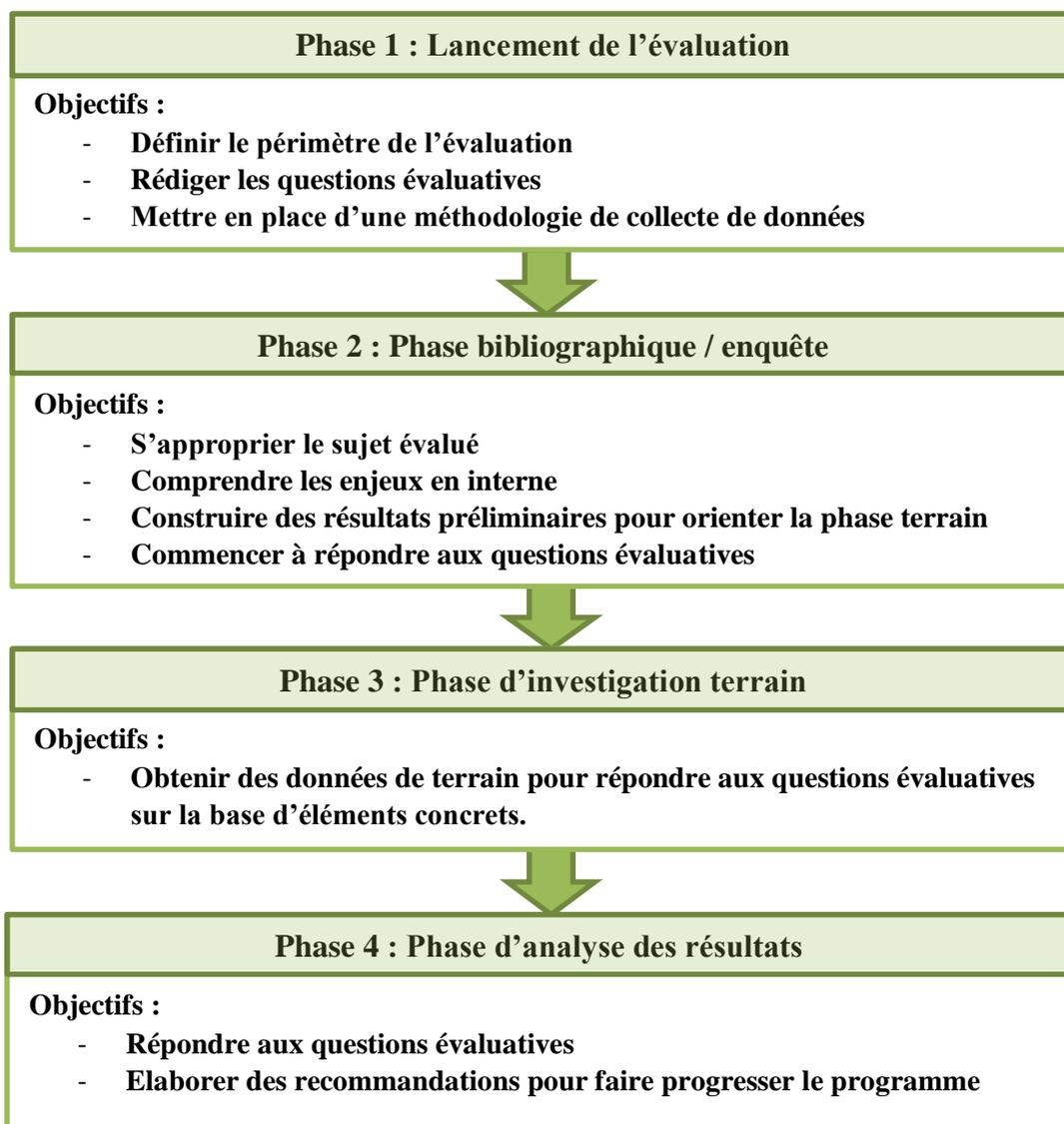
L'évaluation s'est déroulée en 4 phases ponctuées de 3 comités de pilotage, 4 ateliers de travail collectifs et un focus group (voir Figure VII) : le lancement de l'évaluation, la phase de collecte des informations nécessaires pour répondre aux questions évaluatives (bibliographie, entretien, enquête en ligne, investigations de terrain), et la phase d'analyse des résultats et d'écriture des recommandations.

Figure VII : Déroulement de l'évaluation. Source : personnelle.



Les objectifs de chaque phase ont été définis lors du premier atelier de travail avec Technopolis (voir Figure VIII)

Figure VIII : Les 4 phases de l'évaluation accompagnée proposées par Technopolis Group



Un diagramme de Gantt détaillant l'ensemble de la conduite du projet et les temps de travail dédiés de chaque personne a également été réalisé (voir Annexe II).

## 2.2 Le champ programmatique et thématique de l'évaluation

Initialement, l'évaluation devait porter sur l'action élémentaire 6, afin de juger de sa contribution à l'objectif « d'accompagner l'évolution des métiers du conseil vers l'innovation et l'Agroécologie » qu'elle s'était fixée, et si elle jouait effectivement son rôle d'action « transversale » du programme.

Cependant, le sujet de l'évolution des métiers du conseil étant également traité dans les autres actions élémentaires, le champ de l'évaluation a donc été élargi afin de les prendre en compte : en effet, se restreindre à l'AE6 n'aurait pas permis d'avoir une vision générale de l'appui aux conseillers réalisés par l'APCA.

Afin de cibler les réalisations à évaluer, l'équipe d'évaluation a défini ce qu'on entendait par l'évolution des métiers du conseil :

L'intérêt est donc porté aux métiers de conseil dit de « front office », c'est-à-dire en contact direct avec les agriculteurs, et qui réalisent des prescriptions. Cela fait référence aux conseillers techniques, mais également aux conseillers d'entreprises ou territoriaux. Le comité de pilotage a décidé de ne pas s'attacher aux actions destinées aux conseillers du territoire (c'est-à-dire les réalisations de l'AE5).

Par évolution de ces métiers, on entend prioritairement :

- De nouvelles compétences, notamment sur la posture, facteur dominant de l'évolution des métiers (ex : accompagnement stratégique)
- De nouvelles conditions d'exercice et d'organisation du métier, notamment sur l'articulation et la mobilisation de différentes compétences, le dépassement des logiques expertes et de l'opposition entre développement agricole versus territorial, l'articulation entre le conseil collectif et individuel, et la capacité de prise de risques des organismes
- De nouveaux champs d'actions (ex : conseil en énergie, agriculture de précision)
- De nouveaux outils et méthodes de front-office.

Le cadrage des actions s'est aussi précisé par l'exclusion de thématiques :

- La production de références, car c'est une thématique trop vaste pour être traitée dans le cadre d'une évaluation sur 6 mois
- Le back-office, les formations et la diffusion de connaissances réglementaires, qui ne traduisent pas une évolution des métiers, mais des actions de fonds nécessaires à la vie du réseau
- Le déploiement des offres de services payantes, le CasDAR ne finançant pas des actions sur le champ concurrentiel.

Le comité de pilotage a également accordé une importance particulière aux aspects d'évolution de l'organisation des Chambres, qui n'ont pas été ciblés dans la reconstruction des objectifs stratégiques.

Cette évaluation se situant à mi-parcours du programme, elle couvrira les actions en faveur de l'évolution des métiers du conseil, conceptualisées et déployées en 2014 et 2015 et s'intéressera aux actions en cours en 2016.

## 2.3 La reconstruction de la logique du programme : le Diagramme Logique d'Intervention (DLI)

Au regard des éléments de contexte et de la construction du PDAR, la logique d'action en matière d'appui à l'évolution des métiers a été analysée à l'aide de l'élaboration d'un Diagramme Logique d'Intervention (voir paragraphe 1.4.1.3)

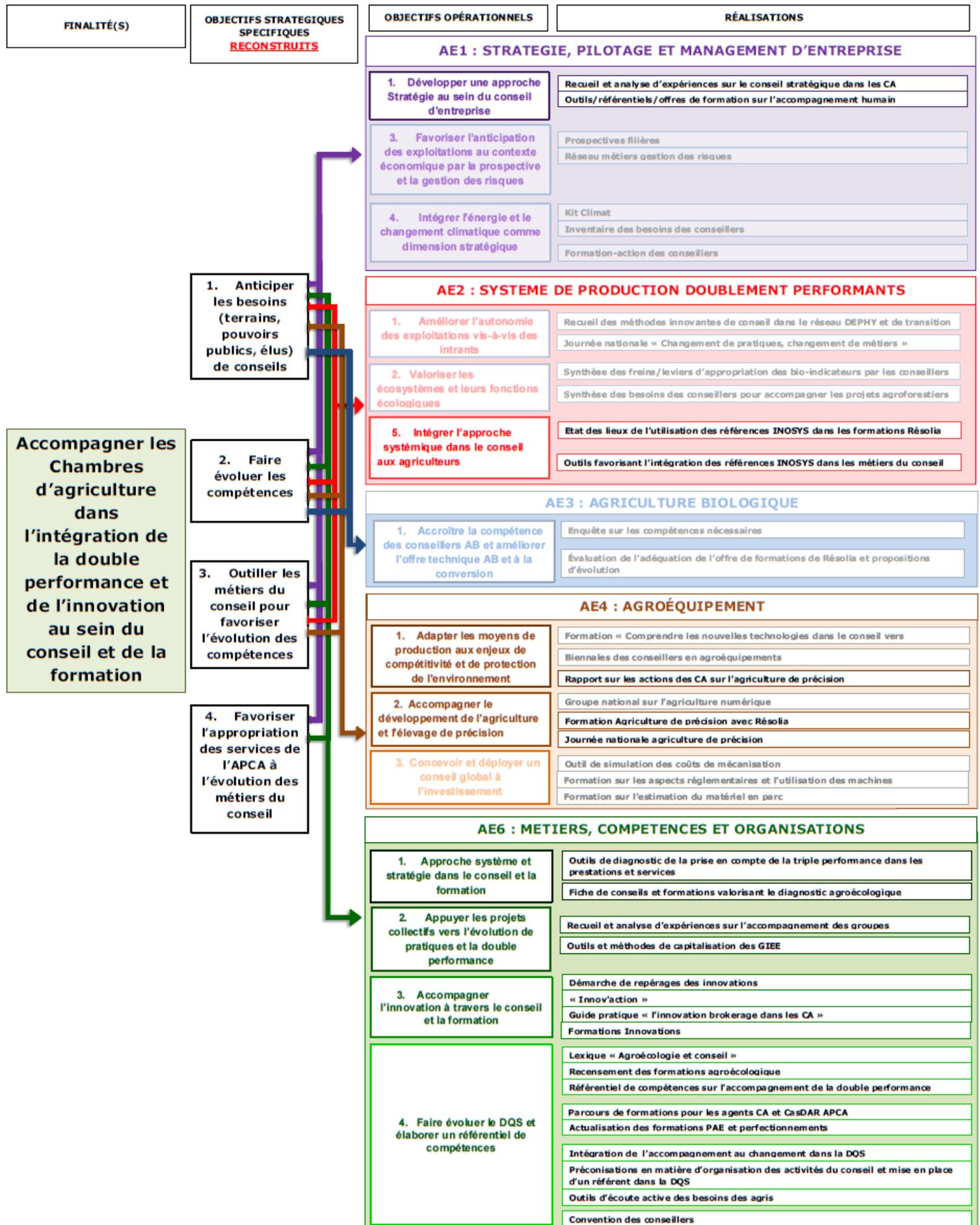
Les réalisations ont donc été sélectionnées à l'aide des définitions précédentes : un grand nombre d'actions accompagnent ainsi l'évolution des métiers (voir Figure IX). Néanmoins, par soucis d'efficacité et par l'importance de certaines thématiques dans le contexte actuel, le comité de pilotage a restreint le nombre d'actions évalués aux actions du DLI en trait plein.

Les actions élémentaires ont chacune leurs propres objectifs opérationnels, sans que des objectifs stratégiques soient définis pour répondre à la finalité du programme. Afin de mettre en évidence la logique d'intervention des actions en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil, les objectifs stratégiques suivants ont été reconstruits par l'équipe d'évaluation avec l'appui des accompagnateurs et validés par le comité de pilotage du 10 mai 2016 :

1. ***Anticiper les besoins de conseils*** : Cette anticipation se fait principalement par le biais de l'animation des réseaux techniques, ce qui concerne toute les AE et dont on suppose qu'ils sont les canaux principaux de remontée des besoins
2. ***Faire évoluer les compétences*** : Cette évolution passe d'une part par la formation (en lien avec le service Resolia, voir paragraphe 1.2.2), mais également par l'échange entre pairs, animé au niveau national dans le cadre des groupes techniques. Elle concerne donc toutes les AE du programme
3. ***Outiller les métiers du conseil pour favoriser cette évolution*** : L'évolution des compétences passe aussi par la création ou la modernisation d'outils. Le programme CasDAR n'est pas la seule source d'outils (Opéra collaboratif est une plateforme d'échanges sur internet créé par le SIRCA), mais elle les génère en fonction des besoins du réseau et des orientations nationales. Ces outils peuvent souvent être adaptés en région, il convient de savoir à travers cette étude s'ils sont valorisés au niveau local
4. ***Favoriser l'appropriation des problématiques des métiers du conseil par les services de l'APCA*** : il est important d'adapter les activités CasDAR des agents de l'APCA à la nécessité d'accompagner l'évolution du conseil (orienter la réflexion dans les groupes techniques, etc.)

Les actions retenues dans le cadre du périmètre de l'évaluation ont donc été replacées au regard de ces 4 objectifs stratégiques (voir Figure IX).

Figure IX : La logique d'intervention du programme en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil (DLI). Source : personnelle.



## 2.4 Les critères d'évaluation et les questions évaluatives

Une fois le périmètre de l'évaluation défini, la question principale, ou problématique, a été formulée comme suit :

**« LES ACTIONS DU PDAR DE L'APCA PERMETTENT-ELLES D'APPUYER L'EVOLUTION DES METIERS DU CONSEIL ? SI NON, POURQUOI ? COMMENT AMELIORER L'APPUI DE L'APCA A L'EVOLUTION DES METIERS DU CONSEIL ? »**

Le travail initial réalisé par l'équipe d'évaluation lors des ateliers de la phase de cadrage et la réunion du comité de pilotage ont permis de formuler 14 sous-questions évaluatives se rattachant à cinq critères évaluatifs. Le tableau ci-dessous présente le questionnement évaluatif complet.

**Tableau II : Le questionnement évaluatif sur l'appui du programme aux évolutions des métiers du conseil.**  
Source : personnelle.

Critères	Questions évaluatives	Sous-questions évaluatives
P E R T I N E N C E	Dans quelle mesure les objectifs fixés correspondent-ils aux besoins (exprimés ou non)?	<i>QP : 1. Quelles ont été les représentations des besoins de conseil dans le programme et comment ont-elles évolué ?</i>
		<i>2. Comment l'évolution des métiers du conseil est-elle abordée dans les Chambres ?</i>
		<i>Q1. Quels sont les besoins actuels auxquels le programme répond et de quelle manière ?</i>
		<i>Q2. Quels sont les besoins actuels auxquels le programme ne répond pas et pourquoi ?</i>
C I N T	Les actions du PDAR en matière d'accompagnement des métiers sont-elles complémentaires ?	<i>Q3. En quoi la transversalité de l'AE6 est-elle pertinente pour traiter de la question d'évolution des métiers ?</i>
		<i>Q4. Comment est articulé en interne la mise en évidence des besoins et le programme ?</i>
		<i>Q5. Comment les différentes AE s'articulent-elles avec l'AE6?</i>
		<i>Q6. La question d'évolution des métiers du conseil est-elle une priorité des services de l'APCA ?</i>
C E X T	Comment ces actions sont-elles articulées :	<i>Q7. Comment le programme s'articule-t-il avec Resolia ?</i>
		<i>Q8. Avec les activités des Chambres et selon quelles modalités ?</i>
E f f	Quelles sont les réalisations du programme sur l'évolution des métiers ?	<i>Q9. Avec le programme des instituts techniques et les dispositifs multi-partenariaux ?</i>
		<i>Q10. Dans quelle mesure les réalisations et résultats du programme sont-ils conformes aux objectifs fixés initialement ? Si non, pourquoi ?</i>
E F F	Est-ce que les moyens mobilisés sont adéquats ?	<i>Q11. En quoi les actions engagées sont-elles appropriées pour répondre aux objectifs ?</i>
		<i>Q12. Les moyens mobilisés pour le pilotage et l'animation de cette thématique sont-ils en adéquation avec les objectifs ?</i>
		<i>Q13. Les moyens consacrés à cette thématique ont-ils été adéquats au regard des réalisations et objectifs (moyens humains, instances de pilotage, réseaux structurés, travail avec les RH)</i>

L'évaluation étant à mi-parcours du programme, le comité de pilotage a donné la priorité aux critères de pertinence, de cohérence interne et externe ; les critères d'efficacité et d'efficacités sont à étudier dans une moindre mesure. Le critère de durabilité, qui fait lien entre la finalité de l'action (besoins, enjeux, problèmes) et ses impacts ne sera pas traité, car les impacts ne sont pas visibles à ce stade du programme.

## 2.5 Les indicateurs et les outils permettant de répondre au questionnement évaluatif

### 2.5.1 Les indicateurs permettant de répondre aux questions évaluatives

Les deux ateliers de cadrage ont également été l'occasion pour l'équipe d'évaluation de fixer des indicateurs, majoritairement qualitatifs, par sous-questions évaluatives (voir Annexe III) Ces indicateurs ont été construits avec un appui fort du cabinet sur la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel). Ils permettent de cadrer la recherche d'informations et l'analyse pour qu'elles soient le plus efficace possible.

Ces indicateurs ont été également liés à une source d'information généralement unique, renseigné par un outil. Quatre outils, de natures diverses et avec un phasage précis, ont été mobilisés de manière complémentaire afin de répondre à l'ensemble des questions évaluatives le plus rigoureusement possible. Ils sont présentés ci-après.

### 2.5.2 La revue documentaire

La revue documentaire a servi à comprendre le point de départ du programme et le contexte dans lequel il a été formalisé afin d'avoir des premiers éléments de réponse à l'ensemble des questions évaluatives. Elle s'est déroulée dès la phase de lancement et s'est finie au début de la phase d'investigation. Divers documents ont été consultés et ont permis de renseigner les questions évaluatives comme ci-dessous.

**Tableau III : Grille d'analyse des sources bibliographiques. Source : personnelle.**

Sources	Critères				
	P	CI	CE	Eff	EFF
Politique nationales : PNDAR, Projet agroécologique,...	QP, Q1		Q9		
Rapport M. Guillou					
Livrables convention des conseillers	QP à Q2		Q8		
Document cadre PDAR APCA	Q1 à Q3	Q4	Q9	Q10 Q11	Q12 Q13
Documents cadres AE du PDAR APCA	QP Q1	Q4 Q5 Q7	Q8 Q9	Q10 Q11	Q12 Q13
Documents cadres PRDAR	QP		Q8		
Documents Cadre RMT et Instituts techniques	QP Q2		Q9		
Compte-rendu des AE du PDAR APCA	QP à Q2	Q5, Q7	Q8 Q9	Q10 Q11	Q12 Q13
Compte-rendu des réunions CS APCA	QP,Q2	Q6	Q8,Q9		Q13

### 2.5.3 Les entretiens à l'APCA

Des entretiens à l'APCA ont été prévus pour apporter des compléments d'information à la revue documentaire, recueillir l'avis des agents réalisateurs et les impliquer dans la réflexion. Des guides d'entretien ont été construits (voir Annexe IV, Annexe V, Annexe VI, Annexe VII) en déclinant les questions évaluatives ciblées par catégories d'acteurs comme ci-dessous.

**Tableau IV : Grille de construction des guides d'entretiens pour les acteurs de l'APCA. Source : personnelle.**

Sources, Interlocuteurs	Critères				
	P	CI	CE	Eff	EFF
Directeurs de pôle (2)	QP à Q3	Q4 Q6		Q10 Q11	Q12 Q13
Pilotes des AE du PDAR APCA (4)	QP à Q2	Q4 Q6 Q7	Q8 Q9	Q10 Q11	Q12 Q13
Réalisateurs des AE (6)	Q1 Q2	Q4 Q6 Q7	Q8 Q9	Q10 Q11	
Directeur et chargé de formation groupes et agronomie de Resolia (2)	QP à Q2	Q4 Q6 Q7			
Responsables de dispositifs multi-partenariaux et instituts techniques	Q2		Q9		

Douze entretiens ont été réalisés sur les quinze initialement prévus (voir Annexe VIII) : un entretien avec un chargé de mission est apparu comme n'étant pas nécessaire car il aurait été redondant (sur l'AE4). Les entretiens de Thierry Pons pour Resolia et Bertrand OMON n'ont pas été réalisés par manque de temps.

### 2.5.4 L'enquête en ligne auprès des responsables d'AE au sein des PRDAR

Il a été décidé de mener une enquête en ligne afin d'avoir un retour quantitatif du réseau à travers les PRDAR (voir paragraphe 1.3.2) en terme de pertinence, cohérence et efficacité du programme sur l'appui à l'évolution des métiers du conseil (voir ci-dessous). Les responsables des AE des PRDAR ont été ciblés : impliqués dans le développement agricole, ils sont souvent des chefs de services de Chambres départementales (en contact avec les conseillers qui représentent les bénéficiaires du programme) ou en poste à la Chambre régionale. La trame du questionnaire (voir Annexe IX) a été réalisée en déclinant les questions évaluatives ciblées en 9 questions dont 3 sont des questions ouvertes.

**Tableau V : Grille de construction de l'enquête auprès des responsables d'AE des PRDAR. Source : personnelle.**

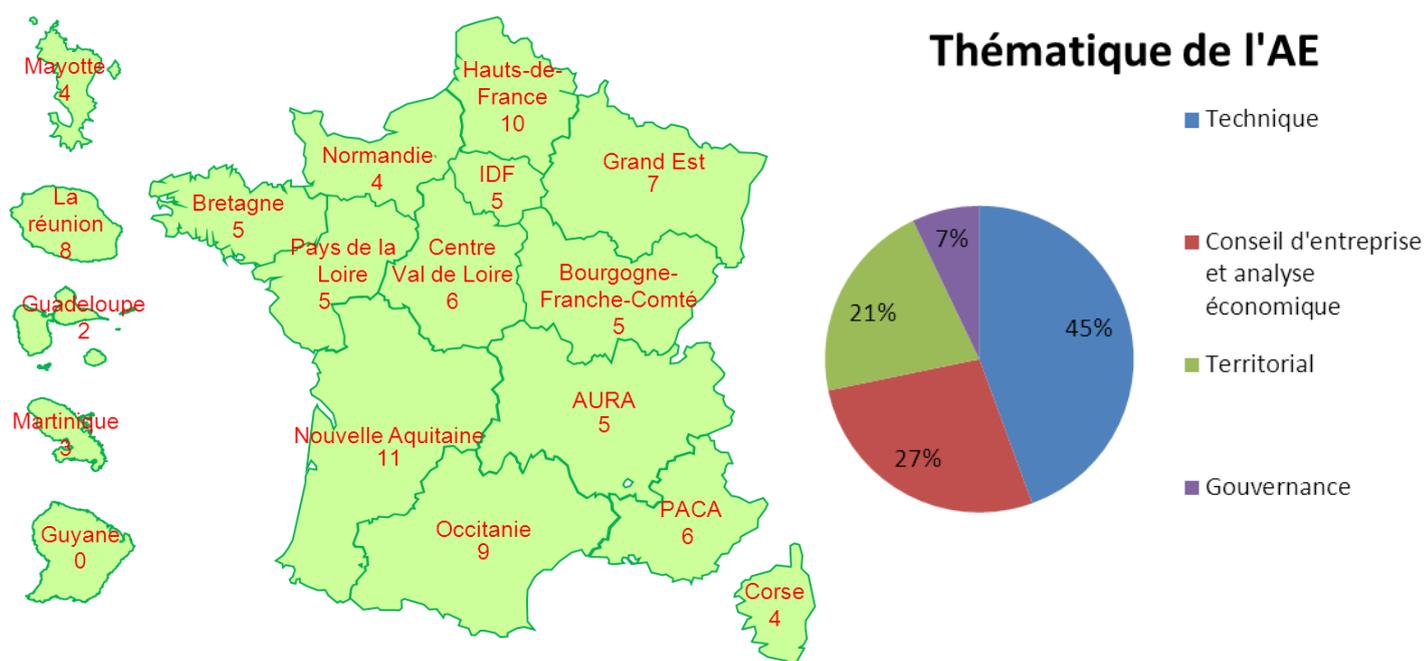
Sources, Interlocuteurs	Critères				
	P	CI	CE	Eff	EFF
Responsables des AE des PRDAR	QP à Q2	Q4	Q8	Q11	

L'enquête a été réalisée du 25 Mai au 20 Juin et a fait l'objet de 3 relances. 220 responsables d'AE de PRDAR ont été contactés, et 99 ont répondu, soit un taux de réponse de 45%, ce qui est plus que le taux de réponse initialement espéré (30%).

La répartition de l'échantillon est représentée en Figure X et témoigne :

- d'une bonne représentativité géographique des régions métropolitaines, avec un minimum de 4 répondants pour la Normandie et la Corse et un maximum de 11 pour la Nouvelle Aquitaine. Les DOM-TOM ont réalisé un fort taux de participation (17 % du total de répondants).
- d'une diversité des thématiques traitées par les pilotes d'actions élémentaires. La classification est faite à partir des noms des actions, rassemblés dans les 3 grandes familles de conseil en Chambres : technique, territorial, conseil d'entreprise et analyse économique. La classe gouvernance représente les responsables des PRDAR. La répartition entre les trois grandes familles est représentative de la répartition du conseil dans les Chambres d'Agriculture.

Figure X : Répartition géographique et thématique des répondants à l'enquête. Source : personnelle.



### 2.5.5 Les zooms départementaux : la phase d'investigation auprès des bénéficiaires.

Des investigations de terrain ont été organisées dans cette dernière phase afin d'approfondir la pertinence et l'efficacité du programme par des entretiens en départements. Cela a été l'occasion d'explorer et confirmer les retours de l'enquête, avec un focus sur des conseils « d'accompagnement des groupes » et « d'évolution des pratiques ».

Les départements du Finistère, de la Dordogne, du Loir et Cher et de la Drôme ont été sélectionnés sur proposition du comité de pilotage et selon 3 critères discriminants (voir Tableau VI) :

- L'importance des groupes d'agriculteurs suivis par la Chambre (en nombre de groupes mais également sur le caractère prioritaire que la Chambre en fait)
- L'implication de la Chambre Départementale dans des réflexions sur le conseil, interne à la Chambre ou par la participation à des Appel à Projet sur la thématique (comme par exemple Conseiller Demain, l'Agroseil, le CasDAR Changer, le RMT SdCI, ...)

- L'implication de la Chambre Départementale dans l'accompagnement au changement de pratique et à l'innovation des agriculteurs par le conseil.

Cela a permis de mieux identifier une partie des diverses façons d'envisager le conseil dans les départements, pour élargir les ambitions en matière d'accompagnement et rendre compte des challenges en matière d'organisation des Chambres départementales (thématique ciblée par le comité de pilotage).

**Tableau VI : Sélection des départements en fonction des 3 critères sélectionnés. Source : personnelle.**

	<b>Groupes d'agriculteurs suivi par la Chambre</b>	<b>Appel à Projet et réflexions conseil</b>	<b>Accompagnement changement de pratique et innovation</b>
<b>Finistère (lors du CS décentralisé)</b>	<b>Important</b>	<b>AAP sur le conseil en élevage</b>	<b>Conseil orienté Agriculture écologiquement Intensive Innov'actions</b>
<b>Dordogne</b>	<b>Important</b>	<b>Participation au CasDAR CHANGER</b>	<b>Conseil diversifié Conseil agronomique de type « Conseiller DEMAIN »</b>
<b>Drôme</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>	<b>Conseil diversifié présence forte du BIO</b>
<b>Loir et Cher</b>	<b>Important</b>	<b>Important</b>	<b>Conseil stratégique important</b>

Trois à cinq entretiens ont été réalisés par département. Les guides d'entretiens (voir Annexe X, Annexe XI, Annexe XII) ont été construits en déclinant les questions évaluatives ciblés par catégories d'acteurs:

- Les conseillers avec, dans la mesure du possible, une approche d'expertise technique ou transversale (accompagnement de groupes, stratégie, énergie, ...), qui sont les bénéficiaires du programme. L'entretien a permis d'apprécier les besoins et attentes des agriculteurs, l'évolution que cela signifie dans le métier du conseiller ainsi que les modalités d'adaptation à ces changements
- Les responsables d'équipe ou chefs de service de conseillers pour aborder les attentes des agriculteurs, la manière dont ils accompagnent les conseillers dans ces changements et le positionnement de la Chambre par rapport à la concurrence
- Le directeur ou un membre du comité de direction pour comprendre la stratégie départementale du conseil, la demande des professionnels élus et la manière d'accompagner l'évolution de la Chambre et des salariés.

Chaque entretien comporte une deuxième partie dans laquelle sont abordées les relations qu'ils entretiennent avec l'APCA et ce qu'ils perçoivent et attendent de la tête de réseau sur la question des métiers.

L'Annexe XIII présente l'ensemble des personnes interrogées.

### 2.5.6 Le Focus Group à l'APCA

Le focus groupe initialement prévu a dû être reporté après le dernier comité de pilotage par manque de temps. Son objectif initial était de faire s'approprier les premiers résultats, de consolider

l'analyse et de co-construire des pistes de recommandations avec les chefs de service concernés par l'évaluation ainsi qu'avec les réalisateurs du programme. Le report après le dernier comité de pilotage permettra tout de même de compléter l'analyse et de finir de construire les recommandations qui auront été établies.

### **Conclusion :**

La méthodologie a été construite avec l'expertise méthodologique du cabinet Technopolis, afin de répondre de manière la plus rigoureuse possible à l'ensemble des questions évaluatives. Pour cela, l'avis de l'ensemble du réseau des Chambres a été mobilisé au travers des différents outils utilisés.

## **3 LES CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION**

Cette section du rapport présente les principaux constats issus de l'évaluation, sur la base du travail réalisé par l'équipe évaluative. Ces constats sont structurés autour des critères d'évaluation et des questions évaluatives correspondantes, définies dans le cadre de l'évaluation.

### **3.1 La pertinence**

⇒ Dans quelle mesure les objectifs fixés correspondent-ils aux besoins actuels ?

#### **Encadré 1 Rappel des questions de l'évaluation rattachées au critère de pertinence**

**QP1. Quelles ont été les représentations des besoins de conseil et comment ont-elles évolué ?**

**QP2. Comment l'évolution des métiers du conseil est-elle abordée en Chambres ?**

**Q1. Quels sont les besoins actuels auxquels le programme répond et de quelle manière ?**

**Q2. Quels sont les besoins actuels auxquels le programme ne répond pas et pourquoi ?**

**Q3. En quoi la transversalité de l'AE6 est-elle pertinente pour traiter de la question de l'évolution des métiers ?**

#### **3.1.1 Des objectifs stratégiques jugés pertinents par le réseau**

La pertinence est l'analyse de l'adéquation entre les besoins et les objectifs. Pour rappel, lors de l'écriture du programme, les objectifs stratégiques en matière d'appui à l'évolution du conseil n'étaient pas formalisés en tant que tels. C'est ce qui a conduit l'équipe d'évaluation à en reconstruire sur cette thématique (voir paragraphe 2.3)

L'enquête en ligne ainsi que les entretiens en départements ont permis de questionner les pilotes d'AE des PRDAR, des conseillers, des chefs de service et des Directeurs, sur la pertinence des 3 objectifs stratégiques (voir Figure XI):

Anticiper les nouveaux besoins de conseil et faire évoluer les compétences des conseillers via la formation et l'animation de réseau sont deux objectifs appréciés comme pertinents par plus de 80 % des répondants de l'enquête en ligne.

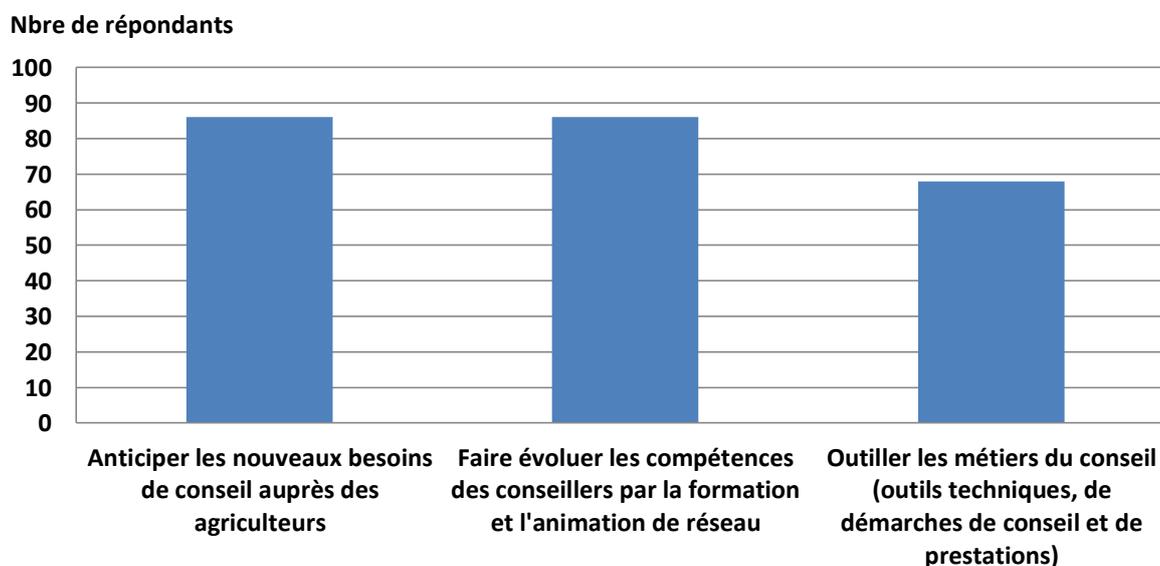
Ces objectifs sont aussi partagés lors des entretiens :

Si le réseau « *n'attend pas que l'APCA soit l'organe en compétence sur le conseil aux agriculteurs* »  
(un chef de service rencontré),

« L'APCA doit anticiper le besoin » (un directeur rencontré) et « permettre de voir plus large, hors réseau, et comment on se positionne par rapport à la concurrence » (un chef de service rencontré).

« Les attentes sont fortes sur l'APCA qu'elle permette de faire se rencontrer des gens, des idées, de faire de l'échange d'expériences. » (un chef de service rencontré)

**Figure XI : Pertinence des objectifs stratégiques reconstruits du programme de l'APCA vue par les pilotes d'AE de PRDAR. Source : personnelle.**



L'outillage (technique, de démarches et de prestations) des conseillers est apprécié comme moins pertinent. En effet selon les conseillers, les chefs d'équipe et les chefs de services, ce rôle incombe au niveau local afin de s'adapter au plus proche du terrain.

*La « mission (de l'APCA) n'est pas d'outiller, cela doit être au niveau départemental ou régional, l'APCA doit animer, coordonner, favoriser le déploiement de nouveaux outils » (un chef de service rencontré)*

Cependant, si les conseillers techniques ne semblent pas être en attente d'outils, les outils de veille réglementaire semblent être demandés par les conseillers d'entreprise ;

*« Sicleo est très utile ». (un chef de service rencontré)*

L'APCA est plus attendue sur des réflexions de fond, en terme de méthodes et sur l'animation pour créer les conditions permettant aux conseillers d'échanger et de se poser des questions sur leurs métiers, de la même façon que les conseillers animateurs de groupes cherchent à amener les agriculteurs à échanger pour innover dans leurs pratiques.

*« Les outils sont secondaires. Les méthodes sont nécessaires » (un chef de service rencontré)*

### **Conclusion :**

Les objectifs stratégiques reconstruits de l'APCA en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil sont pertinents pour le réseau. L'APCA est pleinement dans son rôle avec :

- Un objectif d'anticipation des besoins de conseil
- Un objectif d'évolution de compétence par l'animation de réseaux et la formation

L'objectif en matière d'outillage des métiers du conseil est contesté par une partie du réseau qui considère l'objectif comme devant être local.

### 3.1.2 Les besoins de conseil dans le programme, précisés depuis le début du programme

L'écriture du programme pluriannuel par l'APCA est fondée sur une analyse des besoins des agriculteurs, en forte cohérence avec l'action publique de ces dernières années en matière de développement agricole :

- Accompagner l'Agroécologie et l'Innovation (Projet agroécologique pour la France / Loi d'avenir)
- Accompagner les agriculteurs sur la durée, avec une organisation entre conseil stratégique et globale, en relation avec un conseil ponctuel plus technique (Rapport de Marion Guillou « vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement »)
- Produire puis capitaliser des références systèmes visant la multi-performance (Rapport de Marion Guillou)
- Former les conseillers, tant sur le technique que sur les compétences (Rapport de Marion Guillou)
- Faire en sorte que la dimension collective de l'accompagnement, notamment via les GIEE, soit le canal prioritaire pour favoriser l'innovation (Rapport de Marion Guillou).

Pour répondre à ces besoins, l'APCA, a rédigée son programme pluriannuel en 2013 :

Le programme a pour ambition générale d'« **utiliser la fonction tête de réseau pour appuyer les Chambres d'Agriculture dans leurs activités de conseil et de formation** » en relevant trois enjeux en matière de développement agricole :

**Enjeu 1, l'accompagnement des agriculteurs vers une agriculture performante économiquement et environnementalement.** La contribution du programme à cet enjeu se fait globalement par :

- L'AE2 qui vise à répondre au besoin de prospective et d'approche doublement performante (économique et environnementale) dans le conseil et la formation aux agriculteurs.
- L'AE3 qui vise à répondre au besoin de montée en compétence des conseillers en agriculture biologique en favorisant les échanges techniques et en faisant remonter les freins et les innovations du terrain et de la R&D.
- L'AE4 qui vise à répondre au besoin de connaissance et d'expertise en matière d'agroéquipement et d'utilisation du matériel agricole pour les conseillers, vers le développement de l'agriculture de précision.

**Enjeu 2, l'accompagnement des choix stratégiques des chefs d'entreprise :**

- L'AE 1, qui vise à répondre au besoin d'approche stratégique de l'exploitation dans le conseil, notamment pendant l'installation, l'investissement et la transmission, est la principale contributrice à cet enjeu.

**Enjeu 3, l'accompagnement de l'innovation :**

- Cet enjeu est traité dans chacune des actions élémentaires sous forme d'un paragraphe « contribution à l'innovation ». L'AE 6 est celle qui s'y attache le plus en valorisant les travaux des autres actions dans les référentiels et la DQS.

Si les besoins en matière de développement sont ainsi bien ciblés, et décrits dans chaque fiche action, les besoins des conseillers chargés d'accompagner ces agriculteurs restent peu ou pas exprimés et rarement étayés par des sources identifiées.

L'AE6, action élémentaire transversale, a une finalité semblable à l'objectif du programme : elle contribue ainsi aux 3 enjeux ciblés par le programme.

Les finalités des AE 5, 7 et 8 ne concernent pas directement l'évolution des métiers du conseil : l'AE5 est orientée vers les collectivités territoriales, l'AE7 possède une dimension « tête de réseau » et l'AE8 est dédiée à la gouvernance du programme.

Aujourd'hui, grâce au PDAR, l'APCA s'est forgée une représentation plus précise que lors de l'écriture du programme sur les attentes des conseillers et de l'importance de certaines préoccupations : la distinction entre l'approche stratégique et l'accompagnement stratégique, l'accompagnement humain et l'idée de conseillers référents sont des exemples qui en témoignent.

### **Conclusion :**

Le programme pluriannuel de développement agricole et rural de l'APCA est basé sur les besoins en matière de développement agricole selon la vision des politiques publiques et des priorités de mandature du réseau Chambre et non sur les besoins en matière d'appui au réseau. Avec le recul de la première partie de la programmation, les réalisateurs du programme affinent ainsi leur vision des besoins de leur réseau et leur manière d'y répondre.

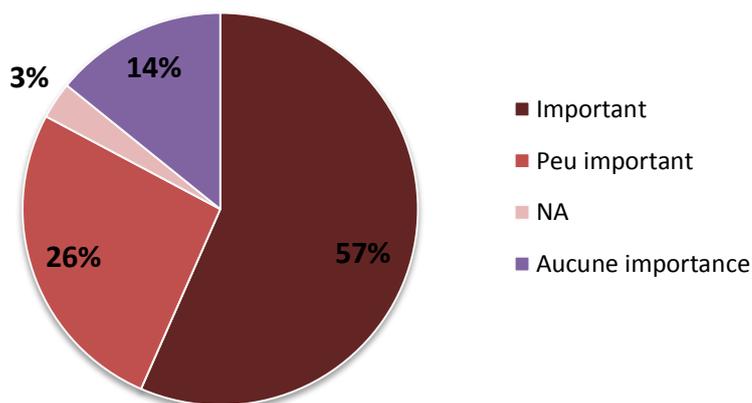
#### **3.1.3 La façon dont les Chambres abordent l'évolution des métiers du conseil**

L'enquête en ligne a été l'occasion de sonder les pilotes d'action élémentaire des PRDAR sur l'importance donnée à la question de l'évolution des métiers du conseil dans leurs programmes de développement. Le public des pilotes d'actions élémentaires a été ciblé à la fois pour sa connaissance des PRDAR et pour son ancrage au terrain, et 99 personnes ont répondu à l'enquête.

La Figure XII montre que 86% des répondants déclarent accompagner l'évolution des métiers du conseil dans leur AE, et 57% considèrent l'accompagner de manière importante. Il ne semble pas y avoir de corrélation entre la thématique de l'Action Elémentaire (technique, d'entreprise ou territoriale) et l'importance de l'évolution des métiers, ce qui montre, avec la bonne représentativité des actions dans les différentes « familles » de conseil (voir Figure X), que la question de l'évolution des métiers du conseil est une composante transversale et importante du développement agricole.

Cependant, même si la majorité des pilotes d'actions considèrent l'importance de ce sujet, 14% d'entre eux n'accordent aucune importance à l'évolution des métiers du conseil et 26% n'y accordent que peu d'importance

**Figure XII : Importance de la question d'évolution des métiers du conseil pour les pilotes d'actions élémentaires des PRDAR. Source : personnelle.**



Les entretiens en départements soulèvent de plus l'importance de la prise de conscience que cela représente et le besoin d'orientation qu'il convient de donner :

*« Il faudrait que l'APCA puisse sensibiliser les pouvoirs publics, qu'ils prennent conscience que c'est une révolution pour les conseillers sur le métier, et que cela nécessite du temps qu'il faut savoir prendre : [...] le seul moyen qu'il soit pris est qu'il soit financé. » (un chef de service rencontré)*

L'enquête a relevé plusieurs manières d'accompagner l'évolution des métiers du conseil (voir Figure XIII) : le partage des connaissances et l'échange des pratiques au travers de journées d'échanges, de guides et de synthèses d'expérimentation en est la principale. Le métier est abordé principalement au travers d'une thématique ou de la technique. L'échange oral est ainsi le moyen privilégié par le réseau pour aborder le métier. Les entretiens en départements confirment ce constat :

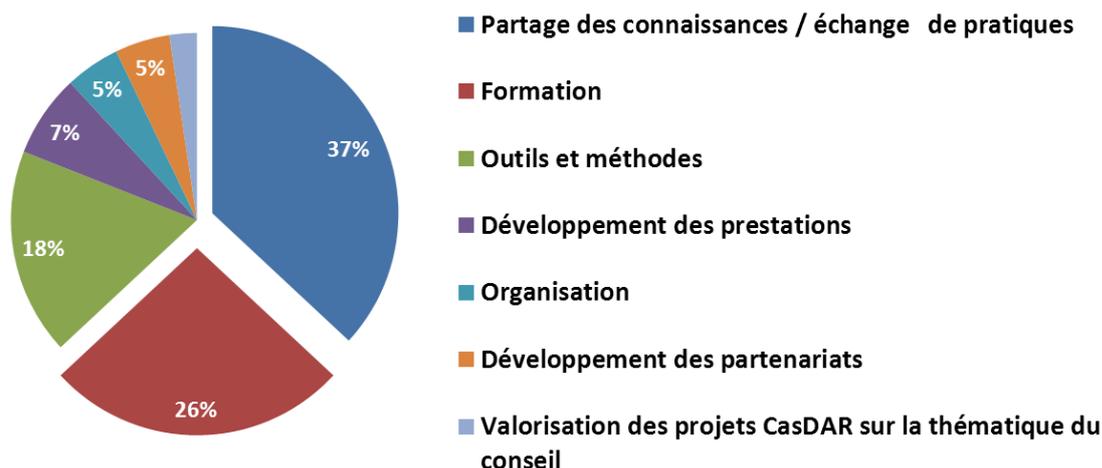
*« Le groupe agronomie : pluridisciplinaire, nous y avons partagé notre vision du conseil et les enjeux du métier » (un conseiller rencontré)*

Les formations, second moyen pour traiter du métier, s'axent plus sur des compétences et des méthodes, et portent moins sur les thématiques. Les entretiens ont également beaucoup abordé l'importance des formations, notamment les formations agronomiques (conseiller DEMAIN, etc.) :

*« Les 2 clés pour faire évoluer un métier, ce sont les formations et le management » (un chef de service rencontré)*

Les outils sont moins utilisés et portent plus sur de la valorisation de données ou des outils d'aide à la décision.

**Figure XIII : types d'actions menées dans les Chambres Régionales pour appuyer l'évolution des métiers du conseil (66 réponses exploitées). Source : personnelle.**



### **Conclusion:**

L'évolution des métiers du conseil est un enjeu majeur pour les Chambres d'Agriculture, afin de s'adapter aux attentes en pleine évolution des agriculteurs. Les programmes CasDAR en région sont mobilisés pour répondre à cet enjeu. Cela confirme la nécessité d'une action de l'APCA en tant que tête de réseau sur ce sujet commun à tous les PRDAR, que le besoin soit clairement exprimé ou non. Le partage de connaissances / échanges de pratique et la formation sont les moyens les plus utilisés pour appuyer l'évolution des métiers.

### 3.1.4 Les besoins actuels auxquels le programme répond

Les conseillers, chefs d'équipes, directeurs départementaux ont manifesté plusieurs besoins en matière d'évolution du conseil : approche globale, accompagnement du changement de posture du conseiller, conseil stratégique pour accompagner l'agriculteur dans sa prise de décision dans un environnement incertain. L'innovation et les références systèmes sont des besoins peu exprimés mais qui témoignent de forts enjeux pour le réseau. Le programme de l'APCA cherche à répondre à ces besoins au travers des trois enjeux en matière de développement agricole qu'il s'est fixé (voir ci-dessus). La convention des conseillers (500 participants) qui s'est déroulée en automne 2015 a permis de mettre à jour les besoins du réseau en matière de conseil. Parmi ces besoins, certains ressortent comme prioritaire pour les pilotes d'AE enquêtés.

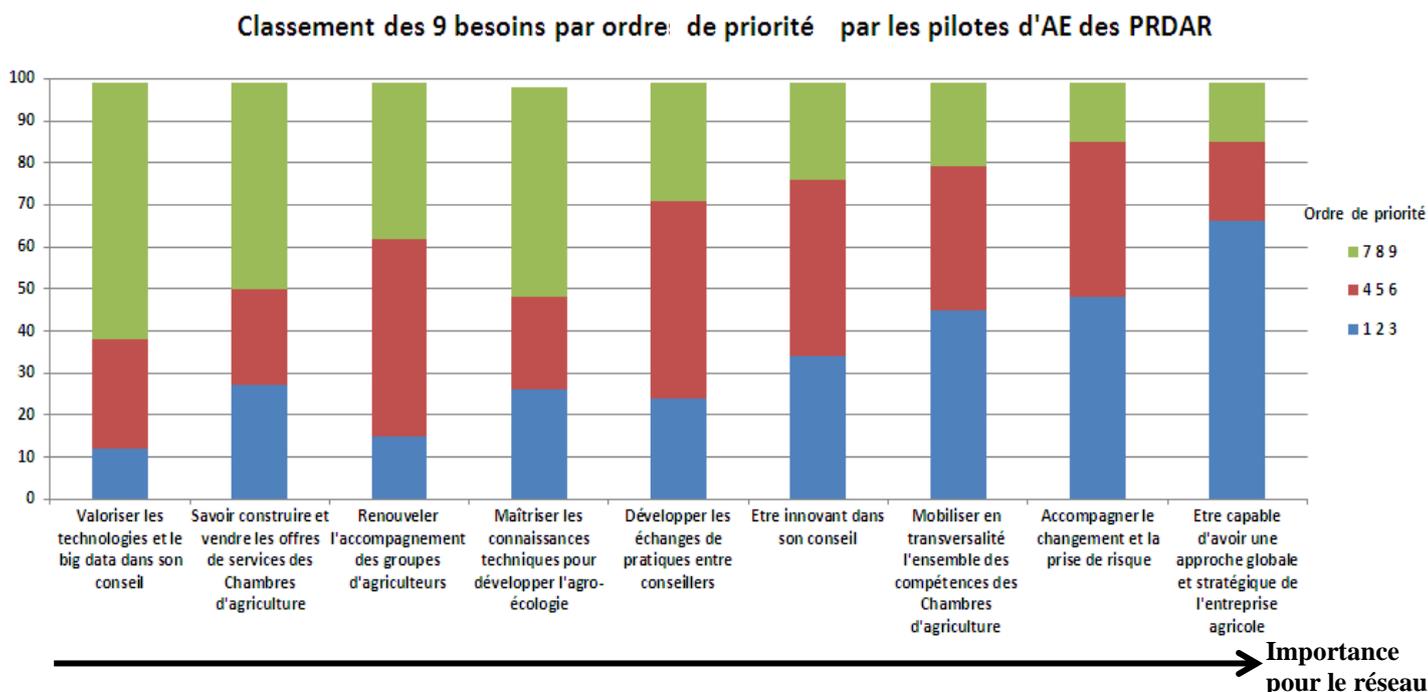
Les besoins auxquels le programme répond sont abordés dans la section suivante par ordre d'importance.

#### 1. Une capacité de raisonnement global

Ce besoin est cité par l'ensemble des acteurs de l'APCA. Il fait référence à l'enjeu 1 du programme visant à accompagner les agriculteurs vers une agriculture performante économiquement et environnementalement. Il ressort également comme étant le besoin le plus prioritaire pour les pilotes d'action des PRDAR (40% des répondants l'ont classé en priorité 1) comme le montre la Figure XVI.

Les acteurs rencontrés en Chambres d'Agriculture Départementales confirment également la nécessité pour les conseillers d'avoir un raisonnement global, que ce soient la majorité des conseillers, les chefs de service ou encore les sous-directeurs.

Figure XIV : Classement par ordre de priorités des 9 besoins issus de la convention des conseillers.  
Source : personnelle.



*« Si demain, la Chambre d'Agriculture veut avoir une place dans le conseil, elle doit faire du conseil global, » (un directeur rencontré)*

*« On a besoin de réfléchir de manière globale, pour s'intéresser à l'ensemble de l'exploitation. On ne regarde pas que le pied de blé. » (un directeur rencontré)*

Trois objectifs opérationnels du programme ciblent ce besoin :

- l'objectif opérationnel 1 « Développer une approche système et stratégie au sein des activités de conseil et de formation » du projet l'AE 6 « Métiers compétences et organisation ».
- l'objectif opérationnel 5 « Intégrer l'approche systémique et mieux mobiliser les références en matière de double performance dans le conseil aux agriculteurs » de l'AE2 « production de systèmes doublement performants »
- l'objectif opérationnel 1 « Développer une approche stratégie au sein du conseil d'entreprise » de l'AE 1 « Pilotage, management et stratégie d'entreprise ».

## **2. Un besoin d'accompagnement dans le changement de posture :**

A l'approche globale est souvent associé un changement de posture des conseillers vers plus d'écoute, d'accompagnement et de co-construction avec les agriculteurs. Le changement de posture qu'il implique est également relevé par de nombreux enquêtés (21 répondants). Ils expriment également un passage « du rôle de conseiller à celui de coach ». Les retours d'enquête clients réalisés en 2014 par la Démarche Qualité Service sur 5744 clients agriculteurs soulèvent aussi le besoin d'avoir « une écoute plus globale pour donner une réponse plus globale »

*« Le conseiller s'il veut garder sa place, c'est plus du réseau, de l'organisation, écouter et être attentif aux préoccupations, savoir les décrypter, et organiser des réponses aux producteurs. » (un chef de service rencontré)*

*« Il faut amener l'agriculteur à réfléchir lui-même, tous les jours. » (un directeur rencontré)*

L'AE6 a produit un support d'écoute active des besoins des agriculteurs à destination des conseillers dans le cadre de son objectif opérationnel 4 « Faire évoluer le référentiel de certification des services sur le sujet de la double performance et de l'innovation et élaborer un référentiel de compétence des conseillers ». Le travail sur l'accompagnement humain fait l'objet d'un travail spécifique dans l'objectif opérationnel 1 de l'AE1. La convention des conseillers a été le démarrage officiel de la réflexion du réseau sur le changement de posture. Aujourd'hui on dispose de peu de visibilité sur la suite de ces travaux. L'APCA est en tout cas pleinement consciente de ce besoin exprimé par le réseau.

## **3. Un besoin d'accompagnement du changement et de la prise de risque chez l'agriculteur**

Les choix stratégiques des chefs d'exploitations représentent de plus en plus une prise de risque :

- de manière continue dans un contexte économique de plus en plus variable (découplage des paiements directs de la PAC, accroissement de la concurrence internationale)
- de manière ponctuelle lors des moments-clés de l'exploitation (installation, investissements, transmission).
- la prise en compte de l'environnement (changement climatique) et des politiques environnementales dans leurs décisions.

Il est important pour le réseau d'accompagner le changement et la prise de risque des exploitations : c'est un besoin fortement prioritaire que partagent les pilotes d'actions (2<sup>ème</sup> priorité exprimée dans l'enquête, voir Figure XIV), comme en témoignent les entretiens de terrain :

*« Y a ce que les conseillers n'expriment pas et dont ils ont vraiment besoin, c'est d'accompagner le changement de système. » (un chef de service rencontré)*

*« On tient plus compte de la stratégie de l'agriculteur, les questions ne sont pas les mêmes. Le conseil, sur une même espèce est différent d'un producteur à l'autre, car les producteurs n'ont pas les mêmes finalités, et c'est ce qui est intéressant dans son conseil » (un conseiller rencontré)*

Le rapport Marion Guillou préconisait dans ce sens que « l'accompagnement des agriculteurs, sous la forme d'un conseil essentiellement stratégique plutôt que de préconisations tactiques, est vital pour réussir la transition agro-écologique à grande échelle de l'agriculture française » et renvoyait également à la nécessité « d'aptitudes stratégiques » des conseillers. Le CS du 17 mars 2016, suite aux travaux du réseau sur ces thématiques, a également confirmé l'importance stratégique des Chambres sur l'accompagnement au changement et le « créneau d'avenir » que représente le conseil stratégique.

Cependant, l'évaluation par la DQS des formations de perfectionnement de 2014 montre que les formations stratégiques ne semblent pas avoir trouvé leur public, alors que l'enquête client de la même année auprès des clients agriculteurs souligne le besoin d'intégrer la prise de risque dans le conseil.

Il convient également ici de souligner la forte proximité entre ces besoins : l'approche globale est à titre d'exemple rapportée dans la fiche de l'AE1, et la fiche de l'AE 2 traitant d'approche systémique fait référence à la stratégie des exploitations, et l'AE6 a vocation à capitaliser le travail réalisé sur ces 2 besoins. Le besoin d'écoute par le conseiller est souvent évoqué dans les entretiens à l'APCA et en départements.

*« J'ai changé de type de conseil, en passant à des questions systémiques, de long terme, stratégiques, qui nécessite de l'accompagnement, de la mise en réseau au niveau des conseillers mais aussi au niveau des agriculteurs. » (un conseiller rencontré)*

#### **4. L'innovation, un besoin difficilement « exprimable » par le réseau mais qui reste important**

L'innovation est le 3<sup>ème</sup> enjeu ciblé par le programme : celui-ci souhaite contribuer à accompagner les Chambres à l'innovation à travers les dynamiques collectives d'agriculteurs et en mobilisant une diversité d'acteurs de la R&D.

L'innovation est un concept qui est assez difficile à appréhender lors d'entretiens. Ainsi il est difficile d'avoir un retour de la part du réseau sur le besoin des conseillers pour accompagner l'innovation, par la multitude de changements et de pratiques dans le réseau que cela recouvre et par son caractère prospectif.

*« Ce sont des domaines d'anticipation (ndlr : le changement climatique et l'innovation), des besoins pas exprimés, ou pas identifiés par les collègues filières, » (un conseiller rencontré)*

La diffusion des innovations aux agriculteurs au travers des événements **Innov'actions** témoigne d'un réel intérêt : 14 des anciennes régions en 2014, puis 18 en 2015 participaient aux opérations Innov'actions. Dès 2014, 17 000 personnes ont participé aux 200 portes ouvertes. La volonté du programme de capitaliser sur ces événements est donc pertinente.

Si le programme cible les groupes d'agriculteurs comme un moteur de l'innovation au travers du travail sur les GIEE, leur renouvellement ressort comme faiblement prioritaire pour les pilotes d'actions de PRDAR qui le classent 7<sup>ème</sup> par ordre de priorité dans l'enquête (voir Figure XIV). Cependant, l'analyse fine montre une forte proportion de la catégorie « moyennement prioritaire » qui témoigne d'une certaine importance au sein du réseau.

Accompagner l'innovation passe aussi par innover dans son conseil : les retours de l'enquête montrent l'importance de ce besoin pour les responsables de développement (4<sup>ème</sup> par ordre de priorité, quasi ex aequo avec le 3ème). L'enquête client réalisée en 2014 par la Démarche Qualité Service sur 5744 clients agriculteurs soulève le manque d'innovation dans le conseil donné, souvent inscrit dans le modèle dominant, et la nécessité de mener le conseil vers plus d'accompagnement de l'innovation.

Cependant la **formation Conseiller Innovation**, mise au catalogue de Resolia à partir de 2015 avec la contribution de l'AE6 n'a pas encore été réalisé, faute de participants.

Le programme semble ainsi être pertinent dans son appui au réseau pour faciliter le repérage des innovations et sur le travail de capitalisation des groupes. Cependant, il a plus de mal à se saisir concrètement des compétences nécessaires pour innover dans le conseil, sans doute parce que ce terme recouvre une diversité de sens et de concepts (besoin d'approche globale, etc..)

## 5. La capitalisation des références systèmes, un enjeu de la double performance

On peut supposer qu'accompagner l'agriculture vers plus de durabilité nécessite des connaissances techniques pointues. Cependant, il semble y avoir peu d'attente sur **la maîtrise des connaissances techniques sur l'agro-écologie de la part du réseau**, ce besoin arrivant 6<sup>ème</sup> dans l'ordre de priorité de l'enquête (voir Figure XIV).

Néanmoins, si les connaissances ne semblent pas fondamentales, il semble important de pouvoir baser son conseil sur des références systèmes, c'est-à-dire des références prenant en compte les paramètres techniques, économiques, environnementaux et sociaux de l'exploitation. Capitaliser et valoriser ces références systèmes, notamment celles produites dans le cadre d'INOSYS afin de consolider l'approche globale du conseiller, est un besoin exprimé par les acteurs de l'APCA. Si peu d'entretiens en départements font mention de références comme composante importante dans le changement de métiers, certains directeurs ou chefs d'équipes y portent un fort intérêt. Le questionnement porte sur la valorisation qui en est faite, notamment à destination des jeunes conseillers ou de leur utilisation dans les formations.

*« On ne peut pas faire de la référence sans faire du conseil et vice versa » (un directeur rencontré)*

*« Je souhaite qu'on intensifie la présence (sur le terrain, des conseillers faisant des références) pour que l'échange se crée, que la donnée soit efficiente, arrive chez l'agriculteur sous forme de conseil. »  
(un directeur rencontré)*

La thématique des références systèmes et surtout de leur valorisation est traitée à travers l'objectif opérationnel 5 de l'AE2, via un état des lieux de l'utilisation des références dans les formations, mais également via des outils favorisant l'intégration des références dans les métiers. L'APCA va renforcer ses effectifs sur la question avec 1 ETP supplémentaire travaillant sur cette question là, passant ainsi à 1.7 ETP.

### Conclusion :

Le programme a pour ambition d'appuyer le réseau sur ces 5 besoins :

- L'approche globale en engageant notamment des travaux sur l'approche système avec le groupe Agronomie
- Le changement de posture en co-construisant avec le réseau des outils d'écoute des besoins des agriculteurs et en organisant des évènements type « convention des conseillers », donc en créant de l'échange entre les conseillers

- L'accompagnement au changement et à la prise de risques chez l'agriculteur en engageant des travaux sur le conseil stratégique et une réflexion en interne sur l'approche stratégique

Malgré les fortes interconnexions existantes entre ces besoins représentatifs des principales évolutions dans les métiers des conseillers, ils sont abordés de manière opérationnelle dans 3 actions élémentaires différentes, avec un rôle plus ou moins défini pour l'AE 6 de capitalisation de ces travaux dans la DQS et le référentiel métier. Le fond de la problématique du métier n'est pas abordé de manière continue à l'intérieur des AE, encore moins entre elles.

- La valorisation des groupes innovants et des événements de diffusion des innovations, et de manière moins opérationnelle, l'aide à l'innovation dans le conseil.
- La capitalisation des références systèmes dans le conseil par le travail sur INOSYS.

### 3.1.5 Les besoins auxquels le programme ne répond pas, mais qui prennent de l'importance dans le contexte actuel

Le programme répond aux besoins les plus importants pour le réseau. Cependant, celui-ci exprime d'autres attentes que le programme n'aborde pas ou de manière non satisfaisante :

- la transversalité entre les services des Chambres Départementales et l'influence du management,
- le besoin de réflexion favorisé par la mise en réseau des conseillers,
- la difficulté de s'approprier la vente de prestations pour les conseillers.

## 1. L'organisation transversale des services des Chambres et l'accompagnement du management comme facteur clé du changement

Un besoin de transversalité entre les services des Chambres, visant à favoriser l'approche globale s'exprime pendant les entretiens, notamment par les chefs de service.

*« On a un savoir important, mais souvent cloisonné entre généralistes et spécialisés : il faut la volonté de faire des liens et du transversal. » (un directeur rencontré)*

De récentes réorganisations des services, notamment en Dordogne et en Loir-et-Cher ont cet objectif. La transversalité entre conseillers et plus généralement avec les autres acteurs du monde agricole (5 réponses) est soulignée dans la réponse ouverte de l'enquête sur les besoins. L'objectif de mobiliser en transversalité l'ensemble des compétences de la Chambre est le 3<sup>ème</sup> besoin prioritaire (voir Figure XIV).

La transversalité : *« On ne peut plus avoir un conseil agronomique sans mettre les gars de l'élevage dedans » (un conseiller rencontré)*

Elle *« avance doucement mais durablement, avec un management collaboratif plutôt que directif. » (un chef de service rencontré)*

Le besoin de renforcement de la transversalité du service impacte le management par sa capacité à coordonner et favoriser cette transversalité.

*« Plus de transversalité change le mode de management » (un chef de service rencontré)*

Dans cette période de changement, le management doit être d'autant plus présent afin de donner du sens au conseiller dans son métier :

*« Le rôle du management est très important, de gérer de l'humain, de donner du sens à l'équipe. » (un chef de service rencontré)*

S'il est relevé par les acteurs de l'APCA, les conseillers interrogés, mais également les chefs d'équipes ou de service témoignent de l'importance du management pour faire évoluer les compétences et du besoin d'être accompagné dans ces évolutions de posture managériales.

*« Ce sont les managers qui font évoluer les compétences, mais j'ai besoin d'être accompagné pour cela. » (un chef de service rencontré)*

Ces besoins sont abordés dans des travaux de l'objectif 4 de l'AE6 entre 2015-2017, mais assez faiblement et avec une entrée sur le rôle d'intégration de préconisation sur l'organisation générale des Chambres.

L'évolution de l'organisation des Chambres et du management semble prendre de l'importance. Ces facteurs sont notamment beaucoup cités comme un des principaux leviers pour favoriser les approches stratégiques et d'accompagnement du changement des conseillers (position du CS du 17 mars 2016). Le nombre important de commentaires à l'évaluation de la convention des conseillers par les participants sur la nécessité d'une « convention des managers » appuie également ce besoin.

## **2. Renforcer l'échange entre pairs et la mise en réseau**

Un besoin de temps de réflexion, d'introspection et de partage d'expériences des conseillers sur leur métier est rapporté dans les entretiens de l'APCA, et est fortement exprimé par les conseillers :

*« On a besoin de partager entre nous, entre conseillers. Des moments pour se perfectionner soi-même, mais parfois aussi pour confronter ces idées. » (un conseiller rencontré)*

Il est souvent mis en parallèle avec le besoin important de mise en réseau, qui en plus de favoriser la réflexion sur le métier, permet la mise en relation des compétences et des expertises.

*« Il y a souvent des outils, recueil fiches, mais l'écrit n'est pas le plus efficace. Le but de l'APCA doit être d'aider à la réflexion, dans le département ou la région. » (un chef de service rencontré)*

Les conseillers interrogés témoignent en général d'un besoin d'échanger tant sur la technique que sur le métier et sur le sens à lui donner, au travers d'échanges qui se font souvent avec leurs équipes ou leurs propres réseaux, généralement dans la même région. Le besoin de co-construction avec le réseau de projets est exprimé dans la réponse ouverte de l'enquête (8 réponses).

L'APCA, en tant que tête de réseau, répond à ce besoin par les différentes journées nationales qu'elle réalise, mais elle ne touche pas l'ensemble du réseau, du fait de facteurs limitants tel que l'éloignement. La convention des conseillers a été un événement qui a particulièrement marqué le réseau. L'objectif était d'échanger sur la posture dans le métier pour accompagner les agriculteurs dans le changement. Les retours lors des entretiens départementaux ont été nombreux et positifs. Néanmoins, l'attente est forte de la part du réseau sur les suites à donner à ce genre d'évènement. Le manque de temps, de visibilité et/ ou de financement pour des échanges entre pairs en limite l'intérêt, ce qui pourrait expliquer la faible priorité du besoin « développement des échanges de pratiques entre conseillers », ressortant en 5<sup>ème</sup> position des besoins dans l'enquête (voir Figure XIV).

*« Il faut que l'APCA puisse sensibiliser les pouvoirs publics, qu'ils prennent conscience que c'est une révolution pour les conseillers sur le métier, et que cela nécessite du temps, et qu'il faut savoir le prendre : il faudrait pouvoir le financer, d'avoir le temps de mettre en place des choses » (un chef de service rencontré)*

Les groupes métiers sont également un moyen de partager pour un nombre restreint (1 par région) d'interlocuteur sur une thématique donnée). L'idée est bonne mais des problèmes d'ordre d'efficacité

voir d'efficience sont mis en avant par les animateurs de réseaux qui manque de visibilité selon les agents interrogés sur le terrain.

Notons ici que les besoins d'échanges sont aussi souvent exprimés par les managers sur leur métier sans proposition au niveau national (pas de journée nationale type « convention des managers », ni de groupes métiers spécifiques sur le management). Cependant, les managers sont généralement les principaux contributeurs des groupes métiers, mais avec une entrée plus technique.

### **3. Articuler le développement agricole et la vente de prestation du réseau**

Une majorité de conseillers ont parlé de la vente de prestations, en évoquant des difficultés à les mettre en place, les opposant même aux actions de développement :

*« Il y a une espèce d'incohérence entre le temps de prestation et le temps de l'accompagnement pour que les pratiques bougent sur le long terme » (un conseiller rencontré)*

Le changement de posture qu'il implique reste difficile à intégrer dans leur métier. La difficulté réside dans la prise de conscience ...

*« On ne connaît pas la vraie valeur du conseil qu'on apporte. » (un chef de service rencontré)*

...autant que dans la montée en compétences :

*« C'est une compétence et un métier particulier, la prestation. » (un chef de service rencontré)*

Cette vision est également partagée au sein de l'APCA.

Même si ce changement est cité plusieurs fois en réponse ouverte sur les besoins, il arrive en avant-dernière position dans l'enquête (voir Figure XIV) : cependant, une relative forte proportion des répondants l'a classé comme un besoin important.

L'offre commune de service est souvent considérée comme non pertinente vis-à-vis des contextes départementaux.

Le programme ne s'intéresse pas à ces attentes : les travaux en matière de développement du socle commun de prestations ne sont pas éligibles au financement CasDAR, néanmoins, l'aspect « commercial » du conseil est un élément important du changement de posture du conseiller, qu'il est nécessaire de prendre en compte dans l'évolution du métier.

### **4. Acquérir de nouvelles compétences informatiques pour valoriser le Big Data**

L'enjeu d'intégrer le numérique dans le conseil ressort faiblement dans l'enquête : « la valorisation des technologies et le big data » dans le conseil est un besoin relevé comme moins prioritaire par rapport aux autres besoins proposés (voir Figure XIV). Néanmoins, beaucoup de réponses à la question ouverte de l'enquête relativisent son apparente faible priorité:

*« Plus grande maîtrise des réseaux sociaux et appli mobiles » à « la formation aux techniques de pointe et d'agriculture de précision »*

Le paradoxe entre ces 2 réponses peut s'expliquer soit par un besoin fort pour quelques personnes qui en témoignent également dans leurs réponses aux questions ouvertes, soit par formulation de ce besoin qui est restée incomprise. Quoiqu'il en soit, le besoin est perceptible.

Certaines personnes rencontrées, notamment les directeurs des Chambres Départementales, confortent la priorité de cet enjeu, notamment sur l'importance des réseaux sociaux :

*« Le numérique, c'est l'avenir : les réseaux sociaux notamment, dans lesquels il faut qu'on s'implique dans les groupes d'agriculteurs » (un directeur rencontré)*

De plus, il existe une vision partagée (à l'APCA, par des pilotes d'action de PRDA, et par des directeurs en départements) sur la nécessité de compétences nouvelles en traitement des données et en statistique pour valoriser les références :

*« Si demain, la Chambre d'Agriculture veut avoir une place dans le conseil, [...] il faut valoriser Mes parcelles et les comptas dans le big DATA. Le numérique accélère les choses et est important. Il faut avoir des outils de simulation, et avoir dans les équipes des Data analysts. » (un directeur rencontré)*

Le programme, par son action AE 4 sur l'agroéquipement, aborde la question du numérique : les échanges à la journée nationale sur l'agriculture de précision ont soulevé l'importance de cet enjeu et du besoin de ces compétences en Chambre. Le fait d'engager des actions en la matière relève maintenant d'une décision stratégique de la Direction de l'APCA.

### **Conclusion :**

Bien que le programme ait eu, à travers l'AE6, comme volonté initiale de travailler sur l'organisation des Chambres, la question n'a pas été saisie.

La transversalité des services et le management pour gérer ce tournant de l'évolution des métiers du conseil ne sont satisfaisantes ni pour les personnes interrogées sur le terrain, ni pour les réalisateurs APCA. Les actions qui pourraient contribuer à répondre à ce besoin manquent d'un mandat clair et d'une acceptation de tous pour un déploiement optimal. Il n'y a pas assez de transversalité entre les actions financées par le CasDAR pour favoriser l'évolution des compétences et les actions des services RH.

Le manque d'échanges entre pairs est étonnant dans la mesure où les groupes métiers ont été élaborés à cette intention. Cela signifie que les outils pour répondre à ce besoin d'échange ont été mis en place, mais qu'ils ne sont pas efficaces (voir paragraphe 3.4.2). Cela peut également témoigner d'un problème de transmission de l'information des référents régionaux au reste du réseau.

Le développement de la posture commerciale et la maîtrise du numérique sont des besoins nouveaux, qui restent aujourd'hui non traités, bien que des formations Resolia soient disponibles à ce sujet.

### **3.1.6 La transversalité de l'AE6, pertinente pour traiter de l'évolution des métiers du conseil**

#### La nouveauté des actions transversales dans la programmation 2014-2020 :

Le contrat d'objectif des Chambres d'Agriculture pour les PDAR 2014-2020 introduit une nouvelle modalité sur les actions élémentaires, avec la création d'actions élémentaires transversales :

« Ces actions thématiques transversales doivent permettre de **donner une impulsion dans la prise en charge de questions complexes** en rassemblant les acteurs et les compétences autour des mêmes objectifs opérationnels. De par son positionnement, le réseau des Chambres d'Agriculture a vocation à prendre une part importante à la mise en œuvre de ces actions. »

#### Rappel du prévisionnel 2014-2020 :

Le prévisionnel décline cet objectif à l'AE6 : « le positionnement transversal de cette action élémentaire vis à vis des actions élémentaires 1, 2, 3, 4 et 5 permettra l'intégration d'aspects sociaux (1), environnementaux (2, 3 et 4), économiques (2,3, 4 et 5) et même territoriaux des exploitations dans l'élaboration du référentiel de compétences. »

L'évolution des métiers du conseil est une thématique complexe, et il a été jugé pertinent de la traiter dans une action transversale à l'écriture du programme. Plusieurs raisons l'expliquent :

- l'analyse précédente montre combien cette évolution concerne des besoins différents et des conseillers aux profils variés, ce qui nécessite de les accompagner en mobilisant l'ensemble des compétences de l'APCA sur le sujet
- les acteurs de l'APCA (réalisateurs et pilotes d'actions) expriment un besoin d'échanger en transversal sur cette thématique
- les actions élémentaires des PRDAR traitent de manière importante de l'évolution des métiers du conseil indépendamment de leurs thématiques de travail. Le terrain gère donc ce sujet également en transversalité
- dans les Chambres Départementales rencontrées, la transversalité est un sujet qui questionne également l'organisation des services, comme c'est le cas des récentes réorganisations en Dordogne et dans le Loir-et-Cher.

### **Conclusion :**

La transversalité de l'AE6 est pertinente, mais la mise en œuvre de cette transversalité n'est pas opérationnelle pour des raisons d'efficacité (voir paragraphe 3.5.1).

#### **3.1.7 Conclusion sur la pertinence**

##### **Dans quelle mesure les objectifs fixés correspondent-ils aux besoins actuels ?**

Les objectifs initialement fixés par le programme n'ont pas évolué au cours de la programmation. Ils étaient basés sur les représentations des enjeux actuels du développement par les politiques publiques.

Cependant, l'écriture du programme n'a pas fait clairement l'objet d'une réflexion sur la manière dont les conseillers répondent à ces enjeux et sur la manière dont l'APCA les accompagne. La reconstruction des objectifs stratégiques par l'évaluation a permis de confirmer le rôle de l'APCA sur le sujet en questionnant le réseau. In fine, les attentes sont fortes vis à vis de l'APCA pour qu'elle joue les rôles de :

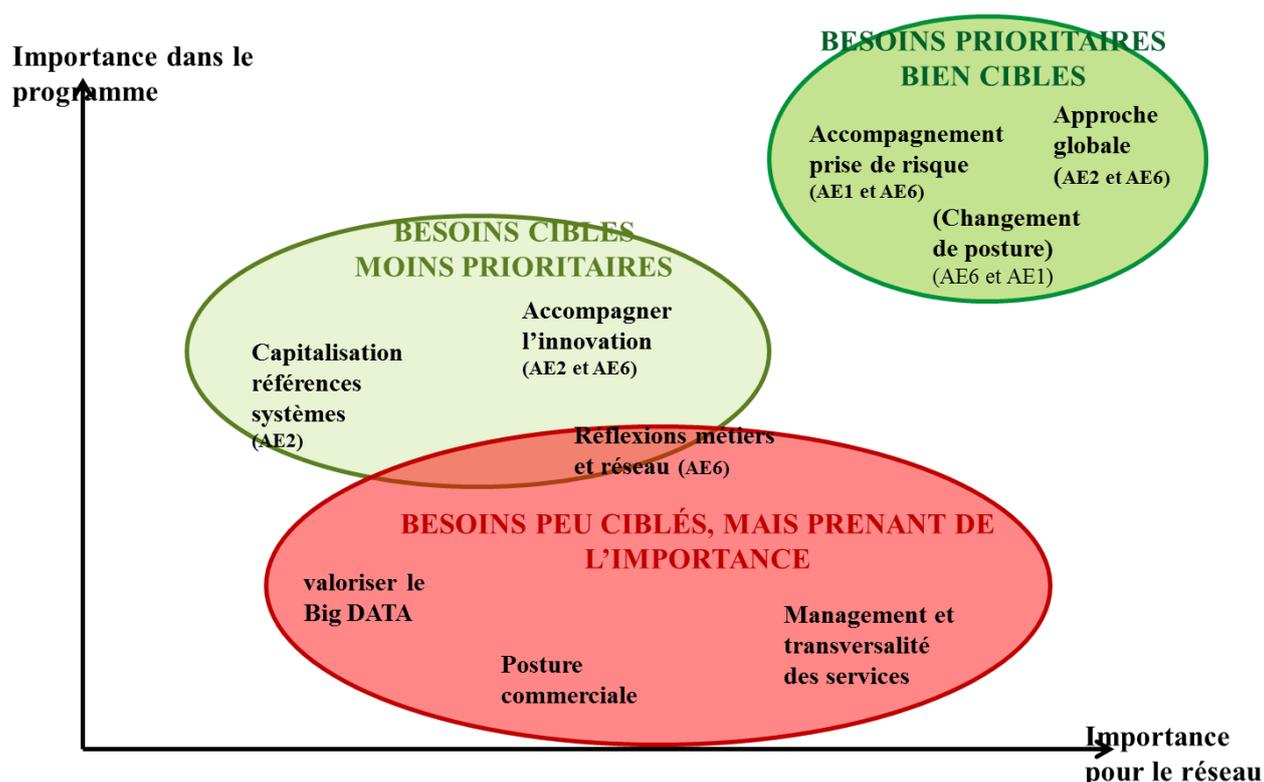
- **Think thank** en anticipant les nouveaux besoins de conseil, en identifiant les signaux faibles et les perspectives à moyen et long terme
- **Organisme de formation** mettant en place des formations "sur mesure" aux besoins d'évolution des conseillers exprimés en particulier via le canal des réseaux techniques nationaux
- **Animation et d'échanges** de bonnes pratiques, plus que productrice d'outils et de services.

Il apparaît assez clairement que les stratégies de conseil demeurent départementales (voire régionales en de rares cas), en raison de contingences historiques, de l'organisation entre acteurs (coopération ou compétition avec les coopératives, les centres de gestion...) et de la proximité avec les agriculteurs. Ceci dit, l'APCA est identifiée comme un rouage essentiel pour accompagner les Chambres d'Agriculture à répondre à de nouveaux besoins de conseil, en valorisant des expériences pionnières des départements ou en développant les outils numériques adéquats. A cet égard, il existe une forme d'injonction paradoxale de la part du financement CasDAR qui met l'accent sur les livrables alors que les attentes de l'ensemble des parties prenantes portent sur des actions d'animation de réseau et de formation.

Les attentes sont particulièrement importantes en matière d'appui au développement des approches globales et stratégiques de l'entreprise agricole, et du changement de posture qu'elles impliquent (voir Figure XV). De ce point de vue, si l'intuition de l'APCA est confirmée par les retours du terrain, il reste à se saisir et à répondre à ces questions de manière très opérationnelle. La transversalité de l'AE6 paraît un moyen pertinent pour y répondre.

L'évolution des métiers soulève d'autres attentes qui n'ont pas été ciblées par le programme : le rôle du management et de l'organisation transversale des services apparaissent comme des facteurs importants afin de mettre en mouvement les conseillers dans le changement. Prendre le temps d'échanger entre conseillers, chefs d'équipes, au sein des services ou avec d'autres Chambres est d'autant plus nécessaire pour favoriser cette réflexion. L'évolution du monde du conseil nécessite également pour les conseillers d'adopter des postures commerciales, et pour les Chambres de s'approprier de nouvelles compétences afin de valoriser les nouvelles technologies.

Figure XV : Plan récapitulatif de la pertinence du programme. Source : personnelle.



## 3.2 La cohérence interne

### 3.2.1 Préambule à la cohérence : l'écriture du programme pluriannuel

Le programme est construit sur la base du prévisionnel pluriannuel 2014-2020 : contraint par le calendrier imposé par le MAAF, il a été rédigé de façon rapide (6 mois), en se basant principalement sur l'expérience acquise lors de la précédente programmation, les recommandations de la précédente évaluation en 2011 (portant sur le rôle de la tête de réseau) et du comité scientifique, et sur l'actualité des politiques publiques (rapport Marion Guilloux, loi d'avenir du MAAF, priorités de mandature, etc.).

Bien que les choix en matière d’actions aient été pertinents au regard des besoins, il n’y a pas eu de temps spécifique de consultation des besoins et de construction des objectifs en matière d’évolution des métiers avec le réseau.

Si l’importance d’un retour du terrain est exprimée, il est cependant difficile pour les acteurs de l’APCA d’en dégager une orientation claire à prendre : l’écriture en pluriannuel demande de réussir à anticiper et à se projeter à moyen terme :

*« Il fallait préparer les évolutions à moyen terme (5 à 10 ans). Il faut traduire les difficultés des conseillers, et se nourrir de contacts plus indirects, avec la volonté de se projeter. » (un chargé de mission de l’APCA)*

Cela conforte d’autant plus la nécessité d’analyser en profondeur les besoins du réseau.

#### Encadré 2 Rappel des questions de l’évaluation rattachées au critère de cohérence interne

**Q4. Comment est articulée en interne la mise en évidence des besoins et le programme ?**

**Q5. Comment les différentes AE s’articulent-elles avec l’AE6 ?**

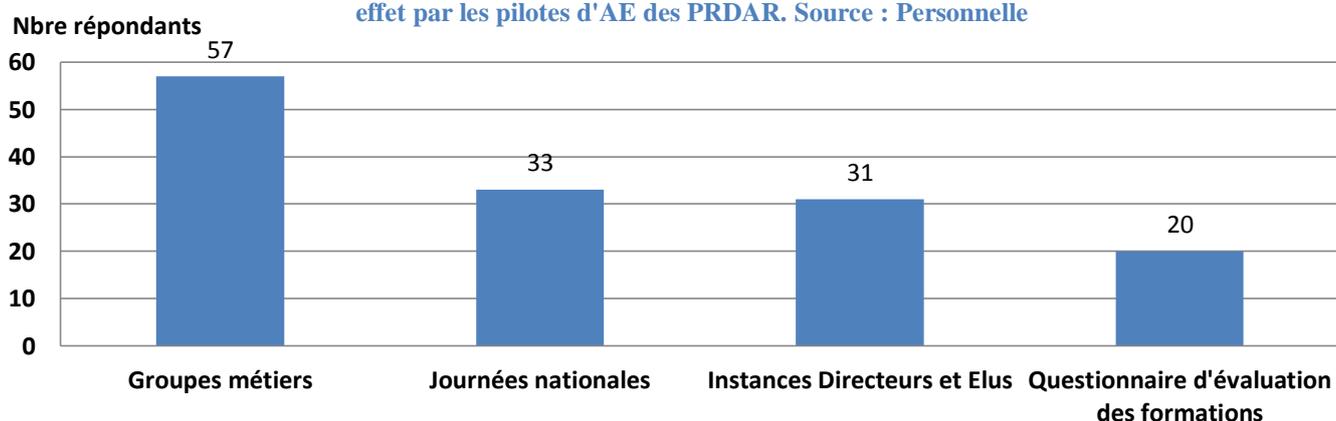
**Q6. La question d’évolution des métiers du conseil est-elle une priorité des services de l’APCA ?**

**Q7. Comment le programme s’articule-t-il avec Resolia ?**

#### 3.2.2 L’articulation en interne de la mise en évidence des besoins et du programme

L’APCA possède plusieurs modalités d’animation du réseau : les principaux permettant de remonter les besoins des bénéficiaires sont les groupes métiers, les journées nationales, les instances des Directeurs et des Elus des Chambres d’Agriculture. Les questionnaires d’évaluation de formation ont également été considérés par l’équipe d’évaluation comme potentiels vecteurs de remontée des besoins du terrain en matière d’appui à l’évolution du conseil.

**Figure XVI : Moyens utilisés par l’APCA pour faire remonter les besoins considérés comme efficaces à cet effet par les pilotes d’AE des PRDAR. Source : Personnelle**



Les résultats de l’enquête en ligne conduite auprès des responsables d’AE des PRDAR (voir Figure XVI), montre que si les groupes métiers sont le principal canal de remontée des besoins, seulement 57% des répondants le considèrent effectivement efficace alors que les agents de l’APCA s’appuient en grande partie dessus (en dehors des échanges téléphoniques et mails).

*« L’impression des groupes métiers, c’est qu’on y envoie des gens pour nourrir la connaissance de l’APCA plutôt que pour faire avancer le terrain. On ne répond pas à nos questions. Les techniciens ne veulent plus y aller. Si je vais à Paris, il faut que ce soit utile » (un directeur rencontré)*

De plus, ils n'abordent pas spécifiquement la question du métier : les sujets sont souvent techniques, avec peu de lien sur leurs modalités d'application dans le conseil, et n'ouvrent pas la réflexion à l'ensemble du réseau :

*« Il n'y a pas de réflexion nationale, d'endroit où on se pose la question du métier » (un chargé de mission de l'APCA)*

*« Les groupes métiers sont très spécialisés, techniques et précis » (un directeur rencontré)*

Il semble que même pour les animateurs de réseau de l'APCA, les groupes métiers restent un lieu d'échange entre les personnes impliquées dans le réseau et actifs au niveau national, mais sans que les besoins des conseillers puissent être remontés ou discutés.

*« Le programme est en lien avec les besoins terrains pour l'instant par zone de contact avec les groupes de métiers nationaux » (un directeur de pôle de l'APCA)*

Un manque d'échanges (remontée des besoins et redescente d'informations et de livrables) entre ce référent et les conseillers en régions est constaté, l'implication des référents se faisant plus par sa motivation personnelle que par des exigences imposées ou par une compensation financière pour le temps attribué à cette activité.

Enfin, les groupes métiers semblent être reconnus et utilisés par le réseau sur des thématiques de « back-office » ou pour la réalisation de projets territoriaux (sur l'irrigation, sur l'énergie et le climat, ...) où les acteurs ne sont pas forcément en lien direct avec les agriculteurs :

*« Le groupe métier (Energie Biomasse) est vachement utile pour former, échanger entre collègues. L'APCA a fait son boulot, vis-à-vis des territoires. » (un conseiller rencontré)*

Le paragraphe 3.1.5 de la pertinence a souligné l'importance du rôle du management intermédiaire pour contribuer à faire évoluer les métiers de conseiller. Les entretiens auprès des managers en départements montrent également le besoin d'échanges entre eux sur le management. L'écoute du niveau national de ces acteurs, pourtant primordiaux sur l'évolution des métiers des conseillers, est faible :

*« On n'écoute pas assez le management intermédiaire : les responsables d'équipes développement sont à la fois en contact avec les agriculteurs et connaissent les besoins des conseillers. C'est donc très important de les écouter. » (un chargé de mission de l'APCA)*

*« Ce qu'il faut faire, c'est réunir les chefs de services. Ils ne se voient jamais entre eux, alors que c'est eux qui définissent les besoins (ndlr : des conseillers). » (un chef de service rencontré)*

Les journées nationales et les instances de Directeurs et d'Elus ne font pas l'unanimité quant à leur capacité à faire remonter les besoins en matière d'appui au conseil à l'APCA, et les questionnaires d'évaluation ne sont considérés comme utiles que par 20% des répondants.

Le programme manque ainsi de cohérence sur l'expression des besoins : il n'y a pas de processus organisé de mise en évidence des besoins. Les réponses ouvertes de l'enquête en ligne sur les moyens de faire remonter les besoins sont explicites : sur seulement 10 réponses, 5 pointent le manque de processus (« aucun », « du descendant du niveau national »). Il ne semble pas se dégager d'autre processus de remontée des besoins d'après le réseau. Plusieurs personnes du terrain ont affirmé ne pas connaître l'animateur national sur leur thématique et reprochent à l'APCA de ne pas écouter le terrain :

*« L'APCA doit venir voir et organiser des réflexions avec nous, sur des sujets perçus comme important pour le réseau, qu'on en discute ensemble. » (un chef de service rencontré)*

Il n'existe pas d'instances ni de personne(s) dédiée(s) au sujet de l'accompagnement de l'évolution des métiers du conseil à l'APCA, bien qu'une nouvelle instance qui peut potentiellement jouer ce rôle vienne de se créer (DRAE). Certains animateurs de réseaux lancent des initiatives ponctuelles et individuelles pour identifier les besoins de leur réseau, et établir leur feuille de route. Mais il n'existe pas d'objectif clair en matière d'impulsion du réseau, ni de directives sur la façon de traiter les attentes du réseau lorsqu'elles sont exprimées.

Des sources potentielles des besoins comme les questionnaires des formations Resolia, les retours des audits de la DQS, ou des sources externes ne sont que rarement valorisés.

### **Conclusion :**

La remontée des besoins en matière d'évolution des métiers du conseil est aujourd'hui cruciale dans le contexte de réorganisation territoriale qui demande que les Chambres s'organisent de façon cohérente avec l'appui de leur tête de réseau.

A l'heure actuelle, il n'existe pas d'instance à l'APCA permettant d'échanger et de prendre des décisions sur le sujet de l'évolution des métiers du conseil dans le réseau Chambres d'Agriculture, bien qu'il y en ait grandement besoin pour éclaircir les objectifs en matière d'accompagnement du réseau. La remontée des besoins se fait donc individuellement par le biais de l'écoute des animateurs de réseaux au moyen d'échanges téléphonique, mails et réunions avec les membres du réseau ou les référents régionaux. Les animateurs disposent d'un outil collaboratif (Opéra) et de deux à quatre réunions par an pour échanger sur la façon dont ils animent leur réseau technique, mais la question de l'évolution des métiers du conseil n'a pas été clairement identifiée comme prioritaire.

La nouvelle commission DRAE a pour ambition de piloter l'élaboration de feuilles de route de la Recherche Développement Innovation (RDI) régionale, elle pourrait être un lieu d'échange sur le devenir du conseil des Chambres d'Agriculture (*Décret n° 2016-610 des Chambres d'Agriculture*).

### **3.2.3 L'articulation de l'AE6 et des autres AE**

Les thématiques importantes sont généralement traitées à l'APCA via l'animation de groupes métiers. Pour les actions ciblées du programme, on constate que seules l'agriculture numérique et l'approche systémique, abordées depuis la nouvelle programmation, s'appuient sur un réseau technique (respectivement agriculture de précision et agronomie)

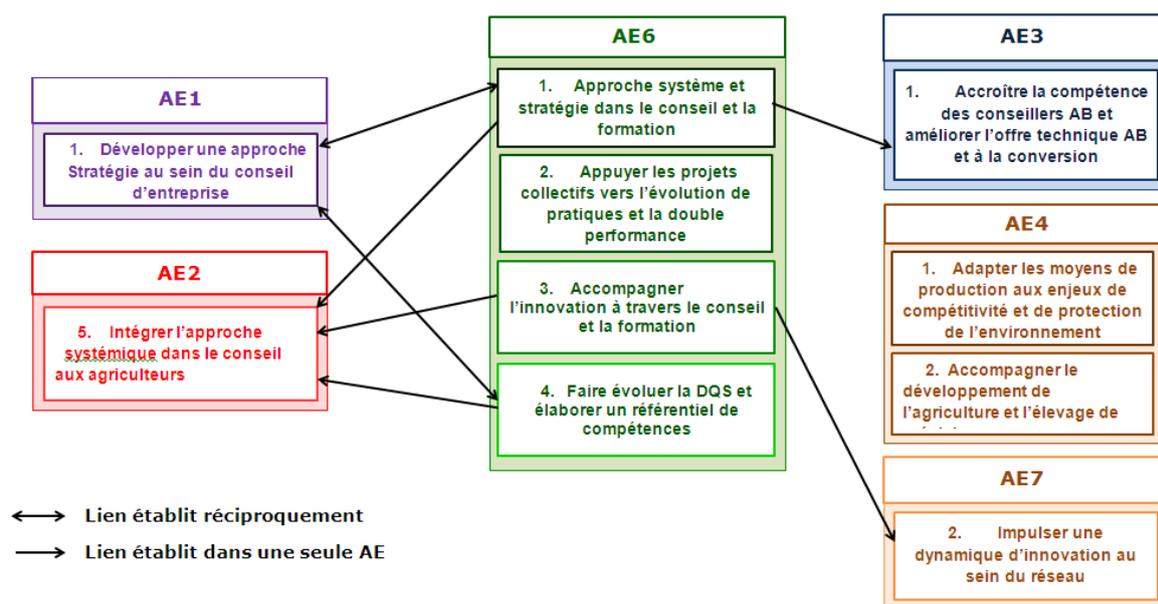
Toutes les autres thématiques (le stratégique, l'innovation, l'accompagnement collectif, la mise en place d'un référentiel de compétence etc.), notamment les notions de l'AE6, ne sont pas appuyées par un réseau dédié mais peuvent l'être par des réseaux existants, comme par exemple celui des chargés de PRDAR pour le sujet innovation.

## Des liens établis entre AE peu respectés

Des liens entre l'AE 6 et les autres actions ont été identifiés à l'écriture du programme (voir Figure XVII), visant à capitaliser dans l'AE6 le travail réalisé sur l'évolution des métiers, notamment dans le cadre de l'élaboration du référentiel DQS et de celui du conseiller Chambre d'Agriculture. Néanmoins, ces liens ne sont pas écrits de manière réciproque (un lien est établi dans une action X, sans qu'elle soit spécifiée dans l'AE 6, et vice-versa), sans plan d'action, d'indicateurs ni de limite dans le temps : la difficulté d'avoir une vision sur 7 ans, demandée par le mode projet du CasDAR et les réorientations annuelles des actions ne permettent pas aux réalisateurs d'avoir une vision claire et de construire précisément cette valorisation dans l'AE6.

Dans les faits, ces actions transversales ne sont pas forcément réalisées : Seule l'analyse d'expérience sur le conseil stratégique s'est déroulée en collaboration entre des membres des équipes de l'AE1 et de l'AE6 et sur demande du Directeur du pôle Entreprise et Conseil.

Figure XVII : Lien formel unilatéral ou réciproque établi dans le pluriannuel prévisionnel.  
Source : personnelle.



Pour autant, il existe une certaine complémentarité des objectifs opérationnels qui font référence à la proximité des thématiques (le paragraphe 3.1.2 aborde rapidement ce constat).

- les liens transversaux déjà écrits entre l'approche stratégique (objectif opé 1 AE 1), l'approche systémique (objectif opé 5 de l'AE2) et l'approche système et stratégie (objectif opé 1 de l'AE6). En effet, dans la cadre des travaux sur l'approche systémique, l'AE6 et l'AE2 sont complémentaire car l'AE2 développe l'outil et les méthodes pour des références systèmes, avec un groupe dédié à la réflexion conseil (Agronomie) et l'AE6 doit permettre de capitaliser ces réflexions dans un référentiel de compétences. Dans les faits cette connexion ne se fait pas par manque d'animation.
- le lien entre l'approche stratégique dans le conseil stratégique (objectif opé 1 AE1) et le conseil global à l'investissement en agroéquipement (Objectif opé 3 AE4).

Si les livrables réalisés dans le programme ne sont globalement pas redondants, certaines thématiques sont néanmoins abordées plusieurs fois dans des travaux, sans qu'il n'y ait forcément d'échanges entre personnes concernées à ce propos : la méconnaissance et le manque de visibilité en interne des travaux réalisés ne permettent pas de mobiliser facilement les acquis et de garantir une cohérence (sans doublons par exemple).

### **Conclusion :**

Malgré une volonté initiale d'articuler les actions et de faire de l'AE6 une action « centralisant » les travaux sur la question des métiers du conseil, l'écriture du programme n'est pas assez claire sur les attendus de la transversalité et sur ses modalités de mise en œuvre (plan d'action, temps dédié à l'animation). Les actions se déroulent aujourd'hui de façon cloisonnée, notamment lorsqu'elles ne disposent pas de réseau support.

Si ce cloisonnement ne semble pas impacter la cohérence interne des actions, le manque de communication et de transversalité sont des facteurs limitants à la cohérence générale du programme.

#### **3.2.4 La question d'évolution des métiers du conseil peu abordée au sein des services**

Se poser la question de l'évolution des métiers est un enjeu soulevé par l'ensemble des personnes interrogées à l'APCA : si l'approche globale semble un besoin partagé par la majorité, des besoins propres à leur thématique de travail apparaissent. Néanmoins, cette question n'est pas abordée de manière prioritaire dans les services qui sont organisés par filières, avec des objectifs propres et pas nécessairement réfléchis dans une conformation « projet CasDAR ».

Preuve de l'absence de concertation sur la thématique, seules 2 réunions entre réalisateurs de l'AE6 ont été réalisées en début de programmation. Il n'y a donc pas de coordination et d'animation entre les réalisateurs de l'AE6 sur la thématique du métier, autre que des échanges ponctuels en fonction des besoins de travail individuels et de reporting. Plus largement, il n'y a pas eu d'échanges formels entre pilotes d'AE sur la question des métiers et le sujet n'est pas non plus spécifiquement abordé par le groupe des animateurs de réseau.

Le Comité de Coordination du CasDAR et des services communs n'est pour l'instant qu'une instance de concertation sur les principales orientations générales du programme, mais ne traite pas du rôle de la tête de réseau dans son accompagnement à l'appui à l'évolution des métiers du conseil.

La nouvelle commission DRAE n'a pas pour l'instant clairement identifié ce sujet mais pourrait être une instance importante pour débattre du sujet selon le Directeur du pôle entreprise et Conseil de l'APCA.

### **Conclusion :**

Le sujet de l'évolution des métiers est une priorité « sourde » des services, en tant que composante importante du travail d'un animateur de réseau. Mais n'ayant pas d'instance de concertation / suivi / décision sur le sujet, pas de directives ni d'objectifs clairs d'accompagnement de l'évolution des métiers du conseil pour l'APCA en tant que tête de réseau, les services ne consacrent pas de temps au sujet, pas plus que les AE du programme.

#### **3.2.5 L'articulation avec Resolia**

Les activités de Resolia ne sont pas présentes dans le programme pour une raison de construction administrative et financière du programme :

##### Directive du MAAF sur la formation du programme :

La directive de la DGER et la DGPAAT du 25 septembre 2013 fixe le ratio « nombre d'ETP affecté au PDAR dans son ensemble / nombre total d'agents impliqués sur le PDAR dans son ensemble » doit être en moyenne supérieur ou égal à 0,4 pour éviter tout risque de dispersion. »

A son écriture, le programme avait un ratio moyen de 0.41 ETP sans les formateurs de Resolia : leur intégration (nombreuses personnes sur peu d'ETP) n'aurait pas permis d'atteindre le seuil nécessaire à l'éligibilité du programme. Resolia a néanmoins été interrogés lors de l'écriture du programme, mais son implication n'a pas été plus importante.

**Engagement du pluriannuel sur la formation :**

Le pluriannuel détaille l'engagement n°4 du COB en stipulant que « Le métier de conseiller agricole en tant que tel, n'est pas présent à l'APCA. Toutefois à travers les travaux menés dans l'action élémentaire n°6 « Métiers, compétences et organisations : accompagner la double performance », l'APCA contribuera activement à développer l'intégration de la double performance dans les formations proposées par Resolia aux conseillers agricoles, qu'ils soient du réseau des Chambres ou d'autres réseaux de développement.

Cet engagement s'est décliné par l'actualisation des formations PAE et perfectionnements.

Les actions ciblées dans le programme traitent en grande partie des formations à destination des conseillers via Resolia : 4 Formations Resolia sont construites à terme avec le programme (sur l'accompagnement humain, l'agriculture de précision, l'innovation et le diagnostic agroécologique), et 4 livrables traitent de la formation (Etat des lieux d'utilisation des références dans les formations, référencement des formations agroécologiques, parcours de formation pour les agents CA et actualisation des formation PAE et Perfectionnement). Les formations sont ainsi un levier important pour le programme afin de faire évoluer les conseillers dans leurs métiers.

Les entretiens en départements confirment l'utilité des formations : beaucoup ne connaissent l'APCA que par les formations de Resolia. L'enquête en ligne le confirme ; les formations Resolia sont les actions de l'APCA les plus utiles afin d'accompagner les conseillers dans l'évolution de leurs métiers, considérées par 84 % des répondants comme étant utile (voir Figure XIX).

Afin de construire les formations, chaque consultant Resolia est désigné interlocuteur d'un ou plusieurs groupes métier. Les consultants Resolia ont de moins en moins de temps à consacrer à leur relation avec les groupes métier pour détecter les besoins à transcrire en formation. Le lien se fait généralement via les animateurs de réseau.

***Conclusion :***

La formation occupe une place importante du programme. Cependant, on constate que les liens avec Resolia sont aujourd'hui faibles : non présents dans le programme, les formateurs entretiennent des liens ponctuels avec les animateurs des groupes métiers.

Plus largement, les liens entre DQS, le service IDPA, la DSM et Resolia ne se fait pas suffisamment : chacun de ces services a ses instances propres avec un manque de communication transversale.

### 3.2.6 Conclusion sur la cohérence interne

#### **Les actions du PDAR en matière d'accompagnement des métiers du conseil sont-elles complémentaires ?**

Si l'évolution des métiers est une problématique importante pour les acteurs de l'APCA, elle est actuellement traitée en filigrane au sein du programme :

- Les besoins du terrain sur cette question ne remontent pas : les groupes métiers ont une entrée thématique. Aucun autre canal ne semble être utilisé pour l'instant.
- Ils ne sont pas discutés au sein de l'AE6, du programme ou des services de l'APCA. Les actions, complémentaires sur le papier, sont réalisées sans rechercher une cohérence globale pour appuyer l'évolution des métiers. Une animation transversale et claire est manquante afin de traiter de cette question. Le mode projet n'est pas appliqué.
- Il n'existe pour l'instant pas d'instance(s) (de suivi ou de décision) mobilisée(s) sur la question afin d'orienter les actions en la matière.
- Le lien avec Resolia reste faible (entre formateurs et animateurs de réseau, mais également entre instances), alors que les formations constituent une modalité d'action importante pour le programme et que la réflexion sur le métier est importante au sein de ce service.

### 3.3 La cohérence externe

⇒ Comment les actions sont-elles articulées avec d'autres activités/dispositifs ?

#### **Encadré 3 Rappel des questions de l'évaluation rattachées au critère de cohérence externe**

**Q8. Avec les activités des Chambres et selon quelles modalités ?**

**Q9. Avec les dispositifs multi-partenariaux (RMT) et le programme des instituts techniques ?**

#### 3.3.1 L'articulation avec les activités des Chambres

Le programme de l'APCA s'articule à travers ses actions avec les activités des Chambres par plusieurs canaux : de façon très administrative les PRDRA, les groupes métiers avec des réunions nationales plusieurs fois par an et de nombreux échanges informels (mail / téléphone), des journées nationales thématiques, et des missions dites nationales.

- **Un lien avec les PRDAR à renforcer**

Le lien avec les PRDAR est faible. Le seul lien existant à l'heure actuelle entre les PRDAR et le PDAR APCA est le contrat d'objectif dont l'APCA est en charge du suivi. Dans l'ancienne programmation, le choix des actions à traiter dans les programmes Chambres d'Agriculture était imposé. Cela permettait de réaliser des « synthèses thématiques » de toutes les actions du même nom. Avec la nouvelle programmation 2014-2020, le contrat d'objectifs permet à chaque Chambre de constituer des actions élémentaires propres en un nombre restreint (10 maximum). Cette liberté permettant aux PRDAR de s'adapter au plus près des spécificités régionales, rend cependant difficile le suivi des actions en région pour l'APCA. Ce suivi s'effectue aujourd'hui par les indicateurs du contrat d'objectifs commun aux Chambres. Un suivi des ETP consacré à chaque priorité thématique du PNDAR pourrait être réalisé, mais est considéré comme difficilement valorisable pour le réseau.

L'APCA reste assez proche des programmes régionaux dans la manière de traiter la thématique, allant du partage de connaissances (journées d'échanges, guides et synthèse de résultats), à la formation et aux outils et méthodes. Dans ces réponses, des réalisations de l'APCA sont citées, notamment la convention des conseillers.

Néanmoins, le décret sur l'organisation des services communs RDI communs et régionaux a pour ambition de mieux articuler les programmes de développement.

Si les programmes de développement ont une vision commune sur la question de l'évolution des métiers et le rôle de l'APCA à ce sujet, ils semblent tous deux assez déconnectés des préoccupations des conseillers : une déconnexion entre les problématiques terrains des conseillers et les outils produits par l'APCA sont exprimés dans les entretiens en départements.

- **Les groupes métiers, une entrée technique**

Le code des bonnes pratiques du réseau détaille le fonctionnement en réseau de l'APCA :

L'APCA entend par **réseau** un « ensemble de personnes exerçant au sein des Chambres d'Agriculture des activités similaires nécessitant des compétences identifiées, et échangeant entre elles, de manière organisée, des connaissances, des expériences, des savoir-faire ou des questionnements, en vue d'améliorer l'efficacité de leur action » (code des bonnes pratiques réseau). Le réseau peut se structurer par métier (personnes exerçant le même type d'activité) ou par thématique (réseau de personnes travaillant sur le même dossier).

**Un cadre de l'APCA**, pas forcément expert sur la thématique, est chargé de l'animation du réseau. Lorsque le réseau possède un grand nombre de membres, des relais régionaux sont désignés par les Chambres Régionales et participent aux groupes métiers.

Ces **relais régionaux** sont porte-parole des membres du réseau de leur région dans les groupes métiers, mais ont également pour rôle d'informer les membres du réseau sur les activités et production du groupe métier.

**Le groupe-métier** aussi appelé **groupe technique**, est un groupe permanent composé des relais régionaux et de tout agent de Chambre d'Agriculture proposé par l'animateur du réseau en raison de son expertise. Ces groupes permettent de favoriser l'échange d'expériences et la valorisation des bonnes pratiques.

Des projets structurants pour le réseau peuvent être déclinés en **groupe(s) projet(s)**, composés des relais régionaux ou d'autres personnes du réseau.

Les groupes métiers sont animés dans le cadre du PDAR de l'APCA, mais les membres de ces groupes ne sont pas forcément des réalisateurs CasDAR. Dès lors le lien avec les PRDAR n'est pas visible. Il existe actuellement 34 groupes métiers nationaux et 42 groupes projets. Sur les terrains, les personnes interrogées font parfois état du manque de visibilité des animateurs de réseau nationaux et des activités de l'APCA.

*« Les groupes métiers ne fonctionnent pas. Il n'y a pas de l'échange de pratique métier » (un chef d'équipe rencontré)*

A l'APCA les animateurs travaillent à détecter les besoins de leur réseau pour co-construire des actions faisant avancer ce dernier, notamment en matière de compétence ou sur des attentes du réseau. Le sujet du métier n'est pas abordé en tant que tel, mais pourrait l'être si un objectif précis était fixé par l'animateur, et suivant l'intérêt des membres. Cependant, les attentes des membres sur le sujet sont plus ou moins fortes, et diverses.

- **Les journées nationales permettent l'échange entre pairs**

Les journées nationales permettent d'établir un lien entre le réseau et l'APCA, elles servent également d'espace d'échange privilégié, de lieu d'information et de débat sur des sujets d'actualité du réseau pour une thématique donnée. Comme abordé au paragraphe 3.1.5, la convention des conseillers, évènement fort et récent, est bien accueillie par le réseau :

*« La convention des conseillers, il faut en faire plus, soit par pôle, soit en mixant les thématiques » (un conseiller rencontré)*

Mais selon certains entretiens de terrain en département, les journées nationales restent des évènements isolés, éloignés géographiquement, n'ayant que peu de retombée visible en région.

- **Les missions nationales, plus-value potentielle du réseau sur la question**

Le programme est également en lien avec le réseau via les missions nationales qui permettent d'apporter l'expertise du réseau sur des missions spécifiques du programme : 2,97 ETP représentant 13 experts du réseau des Chambres sont mobilisés sur l'ensemble du programme, mais seulement 0,3 ETP dans l'AE4 sur les actions ciblées par l'évaluation. Cette mission ne traite pas directement de la question d'évolution des métiers.

L'engagement n°4 du pluriannuel précise que **le métier de conseiller agricole n'est pas présent à l'APCA**. Toutefois, à travers les travaux menés dans l'action élémentaire n°6 « Métiers, compétences et organisations : accompagner la double performance », l'APCA contribuera activement à développer l'intégration de la double performance dans les formations proposées par Resolia.

Il est surprenant que l'AE 6 ne bénéficie pas de missions nationales impliquant des conseillers ou des personnes du réseau qui travaillent sur la question. Néanmoins, des interlocuteurs privilégiés du réseau sont souvent impliqués ou en lien avec les chargés de mission de l'APCA. Il pourrait être intéressant d'impliquer plus fortement une ou des personnes du réseau, compétentes sur la question, afin de renforcer la légitimité de l'action de l'APCA et sa construction avec le réseau.

- **La diffusion via OPERA**

Les conseillers de semblent utiliser que très peu OPERA, outil collaboratif des Chambres qui n'a pas vocation à traiter de l'évolution des métiers, mais utilisé comme une plateforme d'échange pour les réseaux métiers.

*« OPERA, je ne l'utilise pas, je n'ai pas le temps et c'est trop foisonnant. Il y a trop de choses. » (un chef d'équipe rencontré).*

### **Conclusion :**

L'articulation entre les actions du programme et les activités du réseau passe principalement par les groupes métier, ou des évènements nationaux marquant comme la convention des conseillers. Un des problèmes reste la visibilité des actions APCA pour l'ensemble du réseau, malgré la mise en place d'outils tel que Opéra Portail ou Collaboratif. Les livrables ne sont pas toujours connus en région, et lorsqu'ils le sont, ils peuvent être jugés inadaptés à la situation locale. Cela témoigne de la limite des groupes métiers sur la descente et la remontée des informations, et l'appropriation d'Opéra par le réseau.

L'APCA ne possède pas de moyens rapides autres que la publication internet et la consultation du nombre de vue pour savoir comment les productions sont utilisées dans les départements. Recueillir des informations précises pour juger de l'impact des productions requiert des moyens importants en matière de reporting (enquête lourde). En ce qui concerne l'articulation entre actions CasDAR APCA et actions CasDAR Chambres, il faudrait connaître le contenu de tous les programmes annuels, mais ors ce suivi de contenu n'est pas effectué par manque de temps.

### 3.3.2 L'articulation avec les dispositifs multi-partenariaux et le programme des instituts techniques

Par manque de temps et d'information, les outils utilisés n'ont pas permis de donner une réponse exhaustive sur l'articulation avec des dispositifs multipartenariaux ni avec les instituts techniques. Cependant, un court avis peut être formulé au gré des échanges réalisés, sur les liens avec les RMT et les AAP sur la thématique.

Deux Appels A Projets (AAP) abordent une réflexion générale sur le métier : le CasDAR Changer, et anciennement le CasDAR Conseiller DEMAIN. Le RMT Système de Cultures innovant (SdCi) aborde aussi la question de l'évolution du métier au niveau des conseillers techniques en agronomie.

Les porteurs de ces programmes sont connus des services de l'APCA et des liens informels se font par de l'aide aux chargés de mission. Il n'y a pas d'articulation formelle et/ou de travail en collaboration (pas d'implication des réalisateurs du programme dans ces projets, ni de membres de ces projets en mission nationale sur le programme). Les réflexions vont néanmoins dans la même direction, mais ne sont pas valorisées au sein du programme.

### 3.3.3 Conclusion sur la cohérence externe

Si l'action de l'APCA est globalement cohérente avec les dispositifs multi-partenariaux (de nombreuses connexions existent, même si la valorisation par l'APCA des résultats pourrait certainement progresser) et avec les actions des Chambres Régionales en matière de développement, il existe une distance importante, ou à tout le moins perçue comme telle, entre la tête de réseau et les conseillers des Chambres Départementales :

- Ces derniers ne connaissent pas, ou n'identifient pas serait-il plus juste de dire, la contribution et les apports de l'APCA à la conduite de leurs actions : elle apparaît souvent loin des préoccupations quotidiennes des conseillers et conseillères, tout comme les Chambres Régionales d'Agriculture. Par conséquent, le sentiment d'appartenance à un réseau s'en trouve affaibli ainsi que l'appétence à rechercher des solutions ou à contribuer au sein du réseau.
- L'ensemble des conseillers n'est que peu mobilisé par les réseaux techniques nationaux. Les animateurs de l'APCA travaillent à leur niveau à déterminer les besoins de leur réseau, sans s'aligner directement sur la thématique de l'évolution du métier, car les orientations de l'APCA sur le sujet ne sont pas claires.
- Les modalités de diffusion des réalisations APCA (groupe métier, journée nationales, Opéra) sont insuffisantes, car elles n'arrivent pas jusqu'aux bénéficiaires. Les outils de diffusion existants ne sont pas utilisés au maximum de leur potentiel.

### 3.4 L'efficacité

⇒ Quelles sont les réalisations du programme sur l'évolution des métiers ?

#### Encadré 4 Rappel des questions de l'évaluation rattachées au critère d'efficacité

**Q10. Dans quelle mesure les réalisations et résultats du programme sont-ils conformes aux objectifs fixés initialement ? Si non, pourquoi ?**

**Q11. En quoi les actions engagées sont-elles appropriées pour répondre aux objectifs ?**

#### 3.4.1 Des actions bien réalisées, mais des résultats difficilement visibles

Il est important de différencier la notion de « réalisation = ce qui a été fait » de la notion de « résultat = ce qu'on en a fait ».

- **Les réalisations du programme**

La façon dont a été rédigé le programme ne rend pas le constat aisé en matière d'efficacité. La majorité des « actions prévues » ne font pas l'objet d'un plan d'action détaillé. Les réalisations transversales ne faisant pas l'objet d'un plan d'action ni de borne dans le temps, elles n'ont pas été traitées (voir paragraphe 3.2.3)

Afin de voir si les réalisations prévues ont été réalisées, le diagramme logique d'intervention a été repris et complété avec un code couleur (voir Figure XVIII) : blanc pour les réalisations prévues et réalisées, jaune pour les réalisations réalisées non prévues, et gris pour les réalisations prévues mais encore non réalisées à ce jour.

Sur les 24 réalisations prévues, 18 ont été réalisées. Parmi les 6 réalisations non réalisées, 2 n'ont pas été réalisées suite au contexte, 1 ne sera pas réalisée par faute de temps, 1 a pris de retard par rapport à la programmation mais doit faire l'objet d'un plan d'action pour 2017 et 2, qui relèvent de la DQS rencontrent des difficultés de développement dues aux problèmes de transversalité. Des réalisations non prévues ont été faites, notamment le groupe métier agronomie dans l'AE2 et des projets de valorisation de Mes parcelles dans l'AE4.

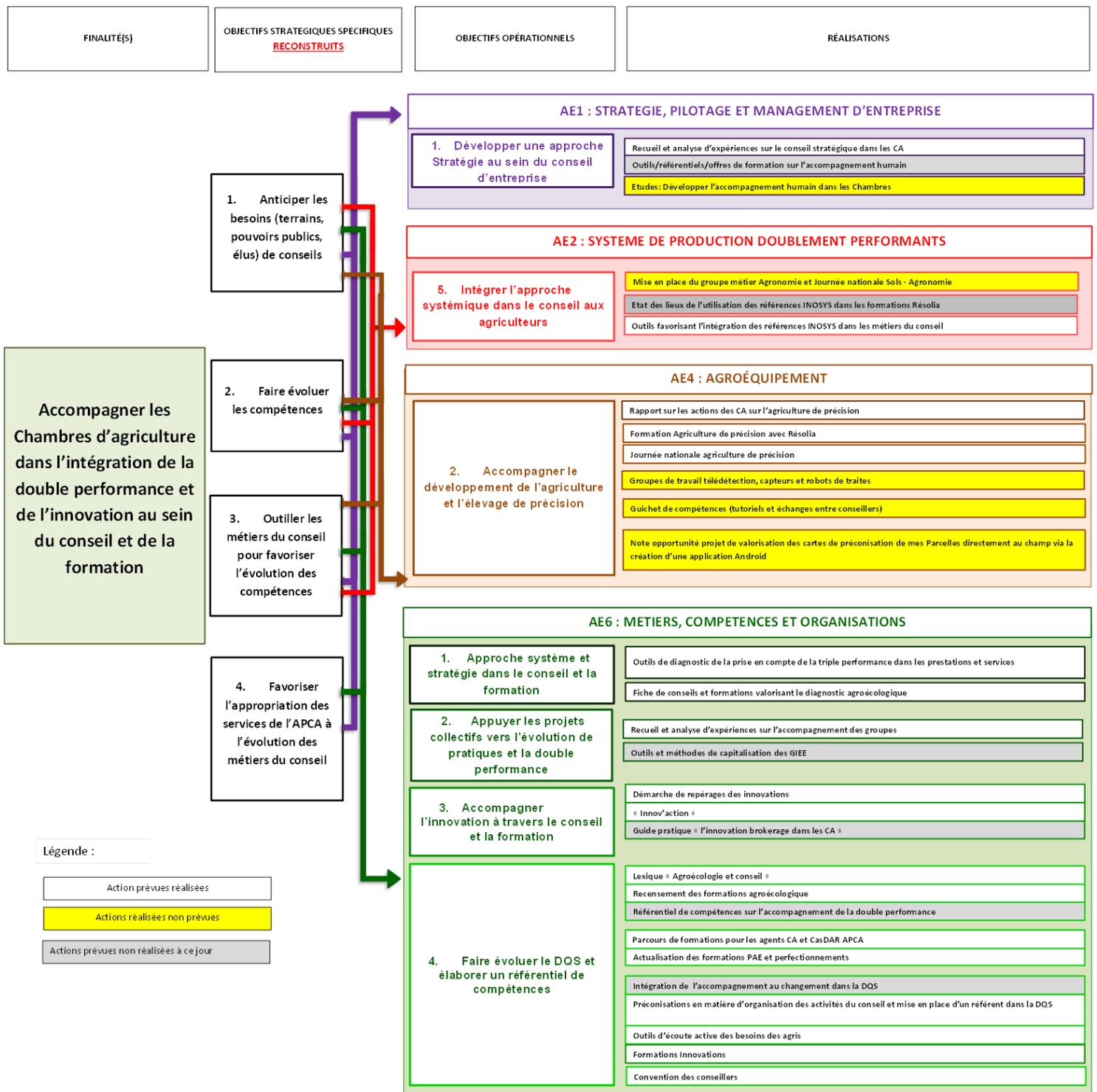
- **Les résultats du programme :**

On constate que certains indicateurs de résultats ne peuvent pas être renseignés à date (4 sur 8 pour l'AE6), et qu'il n'existe pas de tableau de bord de suivi des indicateurs de l'AE. Les indicateurs qui existent sont souvent non renseignables, ou alors trop facilement atteignables. Les résultats des actions sont donc difficilement observables et n'ont pas fait l'objet d'un suivi précis.

#### **Conclusion :**

Les réalisations prévues ont été finalisées, mais certaines ont pris du retard, ou du recul doit être pris avant de s'en occuper. L'AE 6, qui a vocation à capitaliser les travaux des autres actions s'en trouve ainsi d'autant plus affectée, notamment dans la traduction des travaux dans les référentiels DQS et métiers. Les résultats ne peuvent être renseignés à cause d'une mauvaise construction ou de l'absence des indicateurs.

Figure XVIII : Diagramme de logique d'intervention de l'action avec réalisations prévues réalisées, prévues non réalisées et réalisées non prévues. Source : personnelle.



### 3.4.2 Des actions appropriées pour répondre aux objectifs reconstruits

- **Contribution des réalisations aux objectifs stratégiques en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil**

Le programme, à travers ces réalisations, s'attache principalement à faire évoluer les compétences des conseillers, au travers de formations et du travail sur les référentiels (de compétences et DQS). Il contribue aussi à anticiper les besoins du conseil au travers d'études, de journées nationales, et l'animation des réseaux métiers. Il produit finalement peu d'outils d'appui à l'évolution des métiers du conseil (voir Tableau VII).

**Tableau VII : Contribution des réalisations aux objectifs stratégiques reconstruits. Source : personnelle.**

Objectifs stratégiques	Nbre réalisations	Réalisations
1. <b>Anticiper les besoins (terrains, pouvoirs publics, élus) du conseil</b>	7	Recueil d'expérience sur le conseil stratégique (AE1) Outil d'écoute active des besoins des agris (AE6) Rapport Actions des CA sur l'Agriculture de précision (AE4) Etude Accompagnement Humain (AE1) Groupe Agronomie (AE2) Journée nationale agriculture de précision (AE4) Convention des conseillers (AE6)
2. <b>Faire évoluer les compétences</b>	9	Formation Agriculture de précision (AE4) Recensement formation Agroécologique (AE6) Parcours de formations pour les agents CA (AE6) Actualisation des formations PAE et perfectionnements (AE6) Fiche conseil et formations valorisant le diagnostic Agroéco (AE6) Etat des lieux utilisation des références INOSYS dans les formations (AE2) Groupe de travail télédétection, capteur, robot de traite (AE4) Recueil et analyse d'expériences sur l'accompagnement de groupes (AE6) Démarche de repérage des innovations (AE6)
3. <b>Outiller les métiers du conseil pour favoriser l'évolution des compétences</b>	4	Outil d'écoute active (AE6) Innov'actions (AE6) Guichet de compétences (AE4) Outils favorisant l'intégration des références INOSYS (AE2)
4. <b>Favoriser l'appropriation de la thématique dans les services de l'APCA</b>	1	Cs de l'APCA délocalisé en Bretagne (AE8) Parcours de formation pour les agents CasDAR APCA (AE6)

Bien que les réalisations contribuent aux objectifs, les modalités utilisées (journées nationales, formations, guides, ..) sont d'une utilité variable du point de vue du réseau.

- **Des actions peu identifiées par le réseau, mais plutôt efficace dans leurs modalités**

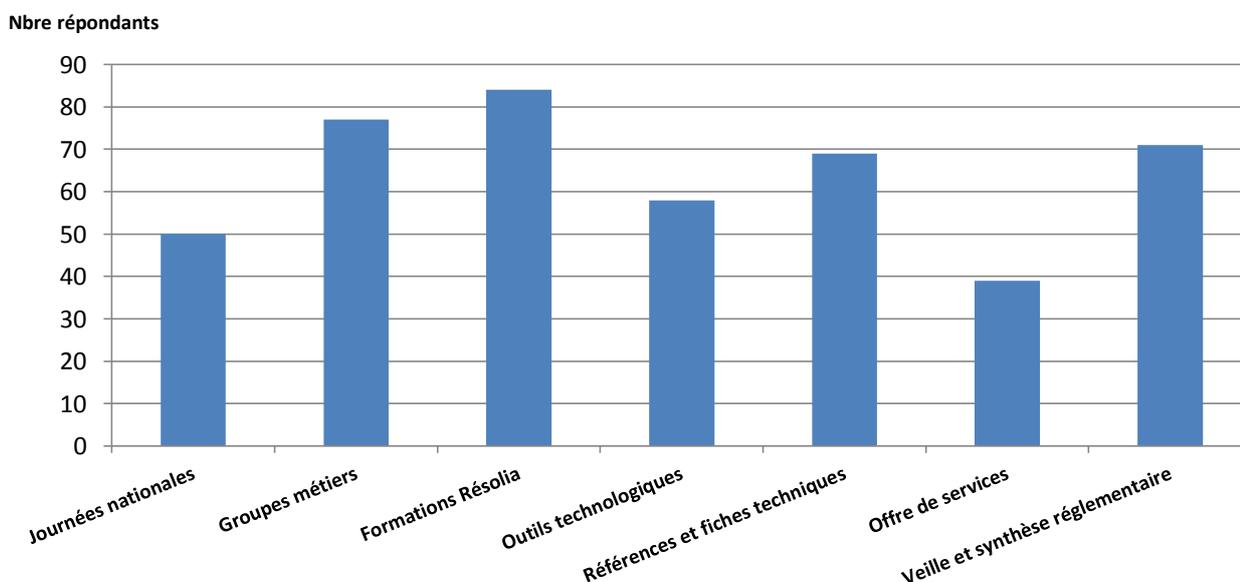
Il a été difficile d'avoir un retour lors des entretiens terrains sur l'efficacité des réalisations ciblées pour l'évaluation, les personnes interrogées ne les connaissant généralement pas. Seule la convention des conseillers est connue par l'ensemble des personnes interrogées, avec une appréciation positive, mais contrastée par un manque de valorisation.

Cependant, leur connaissance ou non des réalisations ne peut à elle seule témoigner de l'efficacité des actions ciblées ; généralement utilisées par les référents régionaux, la transmission de l'information aux autres conseillers de la région semble se faire de manière informelle en fonction des besoins, sans que l'APCA soit identifiée comme étant la source de l'information.

Si les actions identifiées ne sont que peu connues par le réseau, la question de l'utilité des différentes modalités utilisées par l'APCA (journées nationales, formations, guides, etc.) permet de renseigner de l'utilité en général des actions de l'APCA pour faire évoluer les métiers.

La Figure XIX ci-dessous est issue des réponses de l'enquête en ligne menée auprès des pilotes d'AE des PRDAR. Ils ont été interrogés sur leur perception de l'utilité des productions de l'APCA pour accompagner l'évolution des métiers du conseil. La liste des types de production APCA a été dressée pour l'enquête sur la base d'un recensement des livrables CasDAR réalisés et prévus sur les années 2014-2016. Les offres de services, bien que non financées par le CasDAR, ont été incluses dans la liste car le développement de l'aspect marchand du conseil semblait être une préoccupation importante de l'évolution des métiers du conseil.

**Figure XIX : Utilité des actions de l'APCA pour accompagner les métiers du conseil. Source : personnelle.**



Sans surprise, pour 85% des pilotes d'AE des PRDAR répondants, les formations Resolia contribuent à faire évoluer les métiers du conseil.

Les groupes métiers jouent également un rôle important puisque 79% des répondants jugent qu'ils y contribuent également. Néanmoins les animateurs de réseau de l'APCA ne sont pas souvent connus par les conseillers et les chefs de services, ce qui, selon eux, handicape le fonctionnement en réseau et ses bénéficiaires. Ils demandent à ce que les animateurs de réseaux se déplacent sur le terrain pour les rencontrer et les comprendre.

Les activités de l'APCA de veille et de synthèses réglementaires, de production de références et de fiches techniques n'ont pas été prises en compte dans le champ de l'évaluation car elles sont considérées comme des actions de fonds nécessaires au fonctionnement du réseau mais n'impulsant pas de changement profond de la manière d'exercer les métiers du conseil. Mais on constate que pour les membres du réseau, la veille et la synthèse réglementaire ainsi que les références et fiches techniques produites par l'APCA apportent un appui important aux personnes sondées

(respectivement 71 et 69 % des répondants les considèrent comme utiles à l'évolution des métiers du conseil).

L'utilité des outils technologiques en matière d'appui à l'évolution des métiers est mitigée avec 59% de répondants trouvant une utilité en la matière à ce type de production APCA. Ce résultat confirme le constat fait sur les objectifs stratégiques reconstruits (31% des répondants seulement considèrent que le rôle de l'APCA est d' « outiller les métiers du conseil ») : le réseau n'attend pas que l'APCA soit producteur d'outils pour les conseillers.

*« La mission de l'APCA n'est pas d'outiller, cela doit être au niveau départemental ou régional. Elle doit animer, coordonner, favoriser le déploiement de nouveaux outils. Les outils sont secondaires. Les méthodes sont nécessaires » (un chef de service rencontré)*

Les journées nationales permettent de toucher les conseillers assez largement, avec souvent plus d'une cinquantaine de conseillers par journée. La convention des conseillers notamment, rassemblant plus de 500 conseillers, est connue par l'ensemble des interrogés en départements, et vue comme une initiative importante de la prise de conscience du réseau.

Cependant, on constate que seulement 50% des répondants considèrent que les journées nationales appuient l'évolution des métiers. La valorisation de ces journées pour les conseillers non présents n'est pas forcément faite, ou seulement via OPERA, qui n'est pas toujours consulté par les conseillers. Il semble nécessaire de capitaliser les retours des journées nationales et de leur donner une suite, pour alimenter le dynamisme créé et favoriser le travail réseau.

La diffusion des productions de l'APCA sur OPERA, quand elle est faite, est caractérisée seulement par le nombre de vues. Les conseillers en Chambre Départementale n'utilisant que très peu OPERA, les retombées peuvent être jugées faibles. Mais il ne faut pas oublier les échanges informels, important dans le cadre de la diffusion APCA.

### 3.4.1 Conclusion sur l'efficacité

#### Quelles sont les réalisations du programme sur l'évolution des métiers ?

Les réalisations ciblées ont globalement été réalisées. Le manque de transversalité engendre cependant des difficultés à réaliser certaines réalisations. Les réalisations ciblées du programme ne sont globalement que peu connues par l'échantillon interrogé en départements. Elles contribuent principalement à :

- **faire évoluer les compétences** surtout par les formations et le travail sur les référentiels. Si la formation semble le format le plus efficace pour le réseau, l'évolution engendrée par la DQS est vue comme peu efficace. Les groupes métiers et les journées nationales semblent utiles d'un point de vue technique, mais pas sur l'évolution des métiers et manquent de valorisation à l'ensemble du réseau. La convention des conseillers est cependant un évènement reconnu qui a enclenché une dynamique sur le métier.
- **anticiper les besoins terrains**, au travers des groupes métiers, des journées nationales et des enquêtes réalisées.
- **outiller les métiers du conseil** : les conseillers ne sont pas forcément en demande d'outils nationaux pour réaliser leurs conseils. Paradoxalement, des outils de veille réglementaire et les fiches techniques, plus communs au travail de l'APCA, semblent utiles pour les accompagner dans leur métiers.

## 3.5 L'efficience

⇒ Est-ce que les moyens mobilisés sont adéquats ?

### Encadré 5 Rappel des questions de l'évaluation rattachées au critère d'efficience

**Q12. Les moyens mobilisés pour le pilotage et l'animation de cette thématique sont-ils en adéquation avec les objectifs ?**

**Q13. Les moyens consacrés à cette thématique ont-ils été adéquats au regard des réalisations et objectifs (moyens humains, instances de pilotage, réseaux structurés, travail avec les RH) ?**

*Les questions 12 et 13 sont traitées ensemble dans le paragraphe 3.5.1, suivi d'un point d'attention sur la gouvernance.*

### 3.5.1 Des moyens faibles pour l'animation de cette thématique

2,6 ETP sont mobilisés en 2015 pour appuyer l'évolution des métiers du conseil dont :

- 1,93 ETP pour L'AE6 (chef de projet + DQS)
- 0,17 ETP sur l'approche systémique dans le conseil pour la mise en place du groupe agronomie et l'organisation de la journée nationale sur les sols.
- 0,125 ETP sur le conseil et l'approche stratégique pour la production d'un état des lieux des actions des Chambres avec analyse des leviers pour la mise en place de ce type de prestations. Une partie des ETP mobilisés est incluse dans l'AE6.
- 0,37 ETP sur l'agriculture de précision et ses enjeux pour l'état des lieux des actions des Chambres en la matière, la mise en place d'un groupe métier, de formation, d'un comptoir de compétences et de groupes de travail, et l'organisation d'une biennale des conseillers agroéquipement dont le fil rouge sera l'agriculture de précision. Au total, 43 conseillers ont été formés à l'agriculture de précision dans les réseaux depuis le démarrage du projet AE4 en 2014 (contre 30 en prévisionnel pour mi-parcours).

Le programme représentant un total d'environ 20 ETP, le temps dédié à l'appui à l'évolution des métiers représente 13% des moyens alloués au programme.

Le pilotage pur de la thématique représente 0,15 ETP soit 30 jours par an (temps accordé pour la gestion d'une AE, dont celui de l'AE6 devant assurer la transversalité de la thématique).

La gestion d'un projet CasDAR tel que l'AE6, demande à minima 30 jours par an (préparation et animation du projet en réunions d'équipe, vérification des livrables, entretiens individuels avec les réalisateurs et leurs chefs de service, reporting, réflexion de fond sur le projet pour préparation de prévisionnel, réunion avec les autres chefs de projet...). Ce qui ne laisse pas de temps pour une animation transversale sur le sujet de l'évolution des métiers du conseil avec les autres AE et le reste de l'APCA.

On constate que cette transversalité n'est pas opérationnelle car la question reste traitée en silo parfois par quelques échanges généralement informels (lors de travaux mobilisant des personnes qui travaillent sur des actions différentes, lors de réunions de services, ...), sans qu'il n'y ait d'animation sur la question, ou de capitalisation des réflexions et travaux pour l'ensemble des parties prenantes du programme.

Il n'existe pas d'instance ni d'espace d'échange entre animateurs de réseau pour échanger sur la façon dont l'APCA accompagne l'évolution des métiers du conseil en lien avec Resolia et la DQS.

- **Point d'attention : défaut dans la gouvernance des projets**

Engagements 11 du programme pluriannuel :

En 2014, une des premiers chantiers engagés dans le cadre de l'action élémentaire 8 « Gouvernance » visera à élaborer en lien avec le management de l'APCA et avec les pilotes et les réalisateurs des actions élémentaires, les lettres de missions des chefs de projet. »

Un chantier de rédaction de lettre de mission avait été engagé en 2014, mais n'a pas abouti pour des raisons de « conflits » internes. Tous les chefs de projet ne disposent pas de lettre de missions pour diverses raisons : certains n'ont pas voulu les signer, d'autres n'ont pas fait l'objet d'une lettre lors de leur arrivée en cours de programmation. D'autres chefs de projets témoignent d'un détachement des missions inscrites sur la lettre de mission. En effet, les moyens accordés ne leur permettent pas selon eux de mener à bien ces missions d'autant plus qu'elles ne sont pas nécessairement reconnues par les chefs de services et les Directeurs. Il en résulte un manque de légitimité des chefs de projets CasDAR, qui se ressent d'autant plus lorsque les équipes projet sont transversales à l'APCA.

Les chefs de projet ont reçu une formation en gestion de projet en décembre 2014, trop tard par rapport aux besoins dans la mesure où les projets ont démarrés en janvier 2014. De plus, aucun suivi de cette formation n'a été effectué par manque de temps et pour cause de définition floue des objectifs de la formation. Ce manque de reconnaissance et de compétence en matière de gestion de projet, ainsi qu'un manque de moyens (temps) dédié à cette animation de projet handicapent grandement le fonctionnement transversal initialement souhaité à l'APCA. Il en résulte une animation de projet principalement administrative, lors de l'écriture des prévisionnel et des comptes rendus annuels très peu articulé avec la réflexion des services. Le fond du sujet ne fait pas l'objet de discussion et de concertation entre membre de la même action élémentaire.

### 3.5.2 Conclusion sur l'efficience

#### **Les moyens mobilisés sont-ils adéquats ?**

A l'heure actuelle, les actions sont pilotées indépendamment par chaque réalisateurs sur ces dossiers, les chefs de projet ont davantage un rôle de collecteur d'information pour effectuer du reporting. L'APCA produit des livrables sans pouvoir vérifier les résultats qui en résultent et sans anticiper l'impact attendu, car cela demande beaucoup d'investissement en temps non disponible. Certains animateurs de réseau se posent individuellement ces questions, le problème a été ciblé par le comité de coordination des services communs et du CasDAR, ainsi que par la DQS, mais pour l'instant cette problématique n'est pas portée par une personne précise dans le cadre des Instances de l'APCA.

Les moyens mis en œuvre pour le pilotage d'un chantier tel que l'accompagnement des métiers du conseil, qui touche tous les animateurs de réseaux, ne sont pas suffisants au regard des enjeux et objectifs fixés, dans la mesure où ce rôle n'a pas été clairement définis ni pour le chef de projet de l'AE6 ni pour un autre agent, et qu'il n'existe ni instance dédiée, ni espace d'échanges entre animateurs identifié pour ce sujet. Le comité scientifique s'est néanmoins saisi de la question du conseil cette année, avec un avis consultatif. La commission DRAE, via sa nouvelle gouvernance et sa réflexion sur les services communs RDI, semble pouvoir porter la question d'évolution des métiers. Il est important de la mettre en lien avec le comité scientifique, ainsi qu'avec les réalisateurs du programme.

La comparaison des actions prévues et réalisées dans le cadre du programme montre que les moyens humains ont permis de réaliser les actions prévues. En revanche si les réalisations sont conformes aux prévisions, elles n'ont pas nécessairement été jusqu'à leur phase de déploiement : les livrables produits ont été en général diffusés au réseau, mais les conseillers ne consacrent pas assez de temps sur Opéra pour être au fait des travaux de l'APCA, qui ne suffit pas à les rendre visible.

Le développement des compétences nécessaires au conseil demande un travail en concertation avec les RH, or, il n'y a que peu d'échanges entre les équipes projets et les services supports, notamment RH sur ce sujet. Le manque de lien entre les travaux RH et réseaux est un frein à la dynamique de l'accompagnement de l'évolution des métiers du conseil.

Ces éléments représentent un déficit en matière d'organisation du mode projet en interne. L'articulation entre le mode projet et l'animation de réseau n'est pas claire, et il n'y a pas de projet commun aux différents réseaux thématiques en matière d'évolution de métiers du conseil.

### 3.6 Les recommandations

Sept recommandations provisoires ont été formulées et doivent encore être approfondies et validées pendant le comité de pilotage du 12 septembre 2016. Elles sont basées sur l'ensemble des conclusions formulées, et travaillées par l'équipe d'évaluation.

1. Clarifier la gouvernance politique du sujet en identifiant la commission développement comme instance de pilotage (ou au moins de chef de file) des orientations stratégiques en matière d'évolution du conseil dans les Chambres d'agriculture auquel rend compte le programme de l'APCA et Resolia
2. Installer un réseau technique national des responsables d'équipe de conseillers afin d'améliorer l'écoute du terrain sur les besoins d'évolution des métiers du conseil en particulier technique (productions végétales et animales et animation de groupe)
3. Installer un réseau technique national, ou organiser un évènement national pour accompagner les manager dans le changement de posture managérial pour que eux-mêmes soit en capacité d'accompagner l'évolution des métiers de leurs équipes
4. Installer une mission transversale d'animation du sujet au niveau de l'APCA. Cette mission rendra compte auprès de la commission développement et aura la charge d'animer le réseau technique national des responsables d'équipe de conseillers
5. Identifier un référent Resolia par groupe métier afin d'améliorer l'articulation entre groupes métiers et actions de formation Resolia
6. Renforcer la capitalisation des retours d'expériences du réseau en matière de démarches innovantes de conseil en les formalisant et en en faisant un objectif prioritaire de l'animation des réseaux techniques nationaux
7. Fusionner l'action élémentaire 6 avec l'action élémentaire 7 pour ne faire qu'une seule action élémentaire autour des fonctions têtes de réseau.

## 4 DISCUSSIONS

L'évaluation est un exercice rigoureux qui permet de se fixer un cadre afin de répondre précisément à des questions sur un programme, ce qui amène parfois à cloisonner la réflexion sans aborder le fond de la problématique : il convient ainsi d'arriver à structurer sa pensée pour répondre aux questions, tout en conservant une vision d'ensemble des problèmes principaux afin de faire des recommandations qui soient les plus pertinentes pour être applicables. Le format d'évaluation accompagnée, par l'implication continue des acteurs du programme, favorise une approche de fond : en témoigne la volonté du COPIL d'axer l'évaluation plus sur le fond du sujet et le lien de l'APCA avec le réseau et moins sur la forme du programme, ainsi que sur les réflexions qui s'y sont tenues.

Sur le fond, il a été fait le choix de ne pas aborder la question du développement territorial au cours de l'évaluation. Si cette problématique est actuellement traitée majoritairement en Chambre par des agents spécialisés, réalisant des prestations à destination des collectivités territoriales, l'articulation entre développement territorial et agricole au sein du conseil technique est en question et fait l'objet d'une réflexion particulière (Compagnone et al., 2009). La question de la compétence d'approche globale des conseillers techniques y fait écho, sans qu'elle ne soit particulièrement ciblée dans les actions évaluées.

Le sujet du conseil agricole dans son ensemble est un sujet complexe avec une multiplicité d'acteurs et d'intérêts : s'il est souvent traité par des méthodes d'évaluations communes à d'autres domaines, il apparaît pour Faure et al. en 2009 (version anglaise de 2012) un manque d'adaptation des méthodes à ce sujet. La méthode utilisée, construite en 2011 spécifiquement pour les programmes de développement et sur la base d'expériences d'évaluations accompagnées en Chambre d'Agriculture, semble ainsi la plus légitime pour aborder cette question dans le cadre abordé.

Néanmoins, l'évaluation du rôle de tête de réseau rajoute une difficulté supplémentaire : dans un environnement du conseiller avec une multiplicité de sources d'informations et de demandes des agriculteurs, comment témoigner, qui plus est de manière quantitative, de l'impact du rôle de l'APCA ? La bibliographie reste assez pauvre en termes de méthodologie d'évaluation des impacts d'un réseau. Le guide d'évaluation des innovations (TECHNOPOLIS GROUP & MIOIR, 2012) pour la commission européenne donne certaines pistes d'évaluation des mesures de soutien à l'innovation par « clusters » : il préconise de combiner méthodes qualitatives et quantitatives, d'avoir une approche participative, ainsi que d'essayer de comparer le programme avec un autre similaire, tout en établissant un budget et un calendrier réaliste afin d'évaluer la complexité de l'innovation en groupes. Si l'évaluation présentée dans ce mémoire remplit les deux premiers points, il aurait été intéressant de comparer le réseau des groupes métiers avec une organisation similaire : l'organisation du réseau DEPHY ECOPHYTO aurait pu fournir des points de comparaison intéressants sur l'efficacité et l'efficience des groupes métiers, d'autant plus que certains conseillers interrogés sont présents dans ce réseau.

Des indicateurs tels que le nombre de vues des livrables, la participation aux journées nationales, et d'autres sont utilisés dans cette évaluation. Mais la réelle assimilation dans le métier du conseiller est beaucoup plus difficile à entrevoir, d'autant plus à moyen ou long terme. L'impact sur les bénéficiaires finaux que sont les agriculteurs est encore moins perceptible. L'image marquante de cette difficulté est le manque et la non pertinence des indicateurs du programme : construits sur des objectifs opérationnels, ils ne portent que sur quelques réalisations ou résultats au sein des objectifs opérationnels. L'impact n'est ainsi jamais réfléchi ou écrit. La majorité des indicateurs construits pour cette évaluation sont donc qualitatifs et apportent une plus-value dans l'analyse. Ils restent malgré tout parfois peu accessibles et ne suffisent pas à aborder l'ensemble de la problématique que la question

soulève : le travail sur les indicateurs est donc une phase des plus importantes de l'évaluation et qui doit fortement impliquer le cabinet et l'équipe d'évaluation.

L'évaluation accompagnée est une démarche, un projet à part entière qui se base sur un travail d'équipe. L'expérience de cette évaluation révèle certains points de la conduite projet, sur lesquels l'attention doit être portée :

- L'implication du cabinet d'évaluation ; d'une durée de 15 à 20 jours de travail ce qui est relativement restreint, il est nécessaire que le cabinet ait une bonne connaissance de la thématique et de son contexte, afin de garantir une méthode la plus adaptée possible. Outre l'appui méthodologique qu'il réalise, il est apparu nécessaire que le cabinet s'investisse dans la conduite du projet, sur la mise en œuvre des outils, ainsi que l'analyse (même de manière partielle) afin de transférer son expérience à l'équipe d'évaluation
- Une bonne répartition du travail entre membres de l'équipe d'évaluation, afin d'avoir un niveau minimum d'implication de tous à chaque étape, permet d'enrichir l'analyse (qui ne devient pas le propre du jugement d'une ou deux personnes) et d'établir ainsi des recommandations adaptées
- Il importe de bien organiser les comités de pilotage : si l'objectif est d'élargir la réflexion, il faut malgré tout que cela n'amène pas à ouvrir le champ de l'évaluation, notamment par des questions évaluatives trop vastes.

## CONCLUSION

L'agriculture est aujourd'hui en mouvement vers plus de durabilité. Les agriculteurs, face aux difficultés économiques, environnementales et sociales, changent et innovent pour s'adapter, souvent en groupes. Le conseiller a encore plus que hier un rôle crucial à jouer dans le développement agricole : son métier a de plus en plus vocation à accompagner les choix de l'agriculteur pour l'amener vers plus d'autonomie, en favorisant la réflexion afin qu'il réponde par lui-même aux défis auxquels il est soumis. C'est un réel changement de la relation anciennement uniquement descendante, devenue plus accompagnante. Ce changement est de plus en plus visible dans les Chambres d'Agriculture, la convention des conseillers en étant la meilleure représentation.

L'APCA, en tant que tête de réseau, a vocation à faciliter ces changements en appuyant l'ensemble des conseillers. Le Programme de Développement Agricole et Rural évalué dans ce présent mémoire témoigne de cette ambition.

Cette évaluation à mi-parcours a principalement permis à l'APCA de porter en son sein la réflexion sur l'évolution du métier du conseil et de l'importance du réseau sur cette question. Au travers des entretiens, tant en interne qu'en Chambres Départementales, de la mobilisation d'un nombre important de personnes du réseau par l'enquête, cette évaluation montre l'importance et la vision partagée de cette question. Des besoins nouveaux s'expriment en la matière, et il convient de se questionner sur le rôle de chaque niveau des Chambres d'Agriculture afin d'y répondre. Ce sujet, par nature transversal à l'ensemble des spécialités des conseillers, questionne l'APCA sur sa capacité en interne à coordonner ces travaux pour être moteur de cette évolution : un travail important de formation et de mise en réseau est nécessaire.

Le métier des conseillers passera, à l'instar des agriculteurs, par l'échange et par le collectif afin de se réinventer, et où l'APCA a un rôle clé à jouer.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- Barthes L., 2009. Le développement territorial dans les espaces ruraux, un champ professionnel en construction. Dans Compagnone C., Auricoste C., Lémery B., Conseil et Développement en Agriculture. Quelles nouvelles pratiques? Dijon, INRA Educagri éditions.
- Callon M. 1986. Éléments pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, **36**: 169–208.
- Callon M, Latour B. 2013. *La science telle qu'elle se fait: Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. LA DECOUVERTE.
- Cerf M., Lenoir D. 1998. *Le développement agricole en France*. In: *Économie rurale*. N°187, 1988. p. 79.
- Colson F. 2006, l'État et les conseillers agricoles. Des états généraux du développement agricole aux CTE, les enjeux politiques de l'encadrement technique de l'agriculture, In J. Rémy, Brives, H., Lémery, B., (Eds.), *Conseiller en agriculture* (pp 51-70). Dijon: Educagri Éditions.
- Compagnone C, Auricoste C, Lémery B. 2009. *Conseil et développement en agriculture*. Editions Quae.
- Compagnone C, Goulet F, Labarthe P. 2015. *Conseil privé en agriculture: Acteurs, pratiques et marché*. Quae. Educagri Editions.
- Compagnone, C., Petit, S., Lémery, B. (2008). A new role of mediator for extension services: a challenge for the Chambers of agriculture in France. *Journal of Extension Systems*, **2**, 16-29.
- Faure G, Desjeux Y, Gasselin P. 2012. New Challenges in Agricultural Advisory Services from a Research Perspective: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, **18**: 461–492.
- Gagneur C, Cerf M. 2012. Modélisation de la relation de conseil. *Projet CasDAR 9068 "Conseillers Demain,"* 69.
- Goulet, F., Pervanchon, F., Conteau, C., & Cerf, M. (2008). Les agriculteurs innovent par eux-mêmes pour leurs systèmes de culture [Farmers innovate by themselves for their cropping systems]. In R. Reau & T. Doré (Eds.), *Systèmes de culture innovants et durables* (pp. 53–69). Dijon: Educagri.
- Kibwana OT, Haile M, vanVeldhuizen L, Waters-Bayer A. 2001. Clapping with two hands: Bringing together local and outside knowledge for innovation in land husbandry in Tanzania and Ethiopia - a comparative case study. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, **7**: 133–142.
- King C, Gaffiiey J, Gunton J. 2001. Does participatory action learning make a difference? Perspectives of effective learning tools and indicators from the conservation cropping group in north Queensland, Australia. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, **7**: 133–146.

- Labarthe P. 2009. Extension services and multifunctional agriculture. Lessons learnt from the French and Dutch contexts and approaches. *Journal of Environmental Management*, **90**, **Supplement 2**: S193–S202.
- Magne M-A, Ingrand S. 2004. Advising beef-cattle farmers: Problem-finding rather than problem-solving. Characterization of advice practices in Creuse. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, **10**: 181–192.
- Parguel P, Compagnone C. 2010. Un dispositif d'appui aux agriculteurs pour l'élaboration de règles de production d'AOC. *Économie rurale*, 10–22.
- Petit, S., Compagnone, C., Joly, N. (2015). L'environnement par la réglementation. Transformations dans le métier de conseiller agricole. In Bouleau, G., Candau, J., Mauz, I., Richard A. (éds.). *Les activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*. Paris : Editions Octarès.
- Rémy J, Brives H, Lémercy B. 2006. *Conseiller en agriculture*. Editions Quae. **117-154**.
- Rivera W.M., Alex G. 2006. Contracting for Agricultural Extension: Review and Analysis of Diverse Public/Private Contracting Arrangements Worldwide. 570-579 **p. 22nd** AIAEE Annual Conference, "International Teamwork in Agricultural and Extension Education", May 14-19, 2006, Clearwater Beach, Florida.
- Roger E., 2003. *Diffusion of innovations* Free Press, 5<sup>e</sup> éd. (édition originale, 1962).
- Sutherland L-A, Burton RJF, Ingram J, Blackstock K, Slee B, Gotts N. 2012. Triggering change: Towards a conceptualisation of major change processes in farm decision-making. *ResearchGate*, **104**: 142–51.

### Littérature grise:

- Adams G., 2000. *Extension advisory services in Central and Eastern Europe*. In *Human Resources in agricultural and rural development*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organisation (FAO). p 8-21.
- APCA. 2013. *Contrat d'objectifs des Chambres d'Agriculture pour les programmes de développement agricole et rural 2014-2020*. Chambres d'Agriculture [http://www.auvergne.chambagri.fr/fileadmin/documents\\_craa/Documents\\_dev\\_rural/13fPRD110\\_COB\\_1 .pdf](http://www.auvergne.chambagri.fr/fileadmin/documents_craa/Documents_dev_rural/13fPRD110_COB_1.pdf) (consulté le 28 Août 2016).
- APCA. 2014. Programme de Développement Agricole et Rural 2014-2020. Engagements prévisionnels 2014.
- Bidaud F. 2013. Transitions vers la double performance : quelques approches sociologiques de la diffusion des pratiques agroécologiques. *Analyse n°63, Centre d'étude et de prospective, MAAF*.
- EU SCAR, Europäische Kommission. (eds). 2016. *Agricultural knowledge and innovation systems towards the future: a foresight paper*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

- Guillou M. 2013. *Le projet agro-écologique. Vers des agricultures doublements performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement. Propositions pour le Ministre, Agreenium.*
- Lépicier, D., Chémery, J. B., Zakeossian, D., Urbano, G., Freycon, R. , Rodriguez, L., Romaine, S. 2012. *Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture.* <http://prodinra.inra.fr/record/256487> (consulté le 28 Août 2016).
- MAAF. 2014. *Rapport d'activité 2014 - Compte d'affectation spéciale au développement agricole et rural (CASDAR).* [http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/rapport\\_activite\\_casdar\\_2014.pdf](http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/rapport_activite_casdar_2014.pdf) (consulté le 28 Août 2016).
- MAAF DGER, DGPAAT. 2013. *Note d'orientation relative à la préparation du programme national de développement agricole et rural 2014-2020. Circulaire CAB/C2013-0003.* [http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/pdf/circulaire\\_PNDAR\\_2014-2020\\_cle43b168.pdf](http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/pdf/circulaire_PNDAR_2014-2020_cle43b168.pdf) (consulté le 28 Août 2016).
- Organisation for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities. (eds). 2005. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data.* 3rd ed. Organisation for Economic Co-operation and Development : Statistical Office of the European Communities: Paris.
- TECHNOPOLIS GROUP & MIOIR. 2012. *Evaluation des activités d'innovation – Guide sur les méthodes et pratiques.* Etude financée par la Commission Européenne, Direction Générale de la Politique Régionale.

### **Législatif :**

*Code rural et de la pêche maritime - Article L510-1.*

*Code rural et de la pêche maritime - Article L512-1.*

*Décret n° 2007-345 du 14 mars 2007 relatif aux Chambres d'Agriculture et à l'Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture et modifiant le code rural (partie réglementaire). - Article 2.*

*Décret n° 2016-610 du 13 mai 2016 relatif au réseau des Chambres d'agriculture.*

## SITOGRAPHIE

BVA, Roland Berger S consultants, Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP). 2013. Enquête de satisfaction auprès des chefs d'exploitation agricole sur. <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/etudes/enquete-chefs-exploitation-agricole> (Site consulté le 27 Août 2016).

*Les enjeux de l'agriculture durable : épuisement des ressources et changement climatique* - Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/L-agriculture-durable-des.html> (Site consulté le 10 Août 2016).

Chambre d'Agriculture. 2016. Le réseau des Chambres d'Agriculture. <http://www.Chambres-agriculture.fr/Chambres-dagriculture/nous-connaître/le-reseau-des-Chambres-dagriculture/> (Site consulté le 28 Août 2016).

APCA, Resolia. 2012. MEMBRE DU BUREAU : Au quotidien, au sein du réseau des Chambres d'Agriculture. <http://www.extracda55.fr/documents/documents/FascElus.pdf> (Document consulté le 28 Août 2016).

APCA. 2014. Revue Chambres-agriculture n°1030. [http://www.Chambres-agriculture.fr/fileadmin/user\\_upload/National/FAL\\_commun/publications/National/Revue\\_Chambres-agriculture\\_1030\\_2014\\_BAF\\_MPP.pdf](http://www.Chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/Revue_Chambres-agriculture_1030_2014_BAF_MPP.pdf) (Site consulté le 28 Août 2016).

## Annexe I : Fiche type de description qualitative d'une action élémentaire.

PDAR 2014-2020

	<b>AE X</b>
Chef de projet	
Contributions aux actions de référence	
Contribution aux priorités thématiques	

Contexte	
Finalité	
Objectifs opérationnels	
Indicateurs de résultats	
Cibles	
Contenu du projet	
Indicateurs de réalisation	
Productions prévues	
Communication et diffusion des résultats	
Réalisateurs	
Partenaires	
Modalités de pilotage	

Contribution à l'innovation	
-----------------------------	--

Moyens consacrés à l'action en **2014** :

Moyens humains	
Moyens financiers	

## Annexe II : Diagramme de Gantt prévisionnel.

Diagramme de Gantt (Prévisionnel)	Répartition des temps jours de l'équipe d'évaluation							Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
	Carlos	Léonor	Benjamin	Tiphaine	Aurélien	Mikaël								
<b>Etape 1 : Phase de lancement</b>	3,75	4,75	28,5	1,5	1,5	1								
Analyse documentaire sur le contexte de l'action	0,25	0,75	9											
Préparation des supports pour développement du référentiel d'évaluation	0,5	2	10											
Entretiens de cadrage	0,5	0,5	1											
Atelier 1 référentiel et plan d'évaluation	1	1	1				13							
Atelier 2 référentiel et plan d'évaluation	1	1	1	1	1	0,5	19							
Revue du référentiel d'évaluation	0,5		2,5											
1ere réunion du COPIL		0,5	1	0,5	0,5	0,5			10					
Note de lancement d'évaluation			3											
<b>Etape 2 : Phase bibliographique et enquête</b>	1,5	3	33,5	3,5	6,5	1,5								
Atelier de préparation des outils de collecte et d'analyse des données		1	2						13					
Revue Documentaire			10		1									
Entretiens APCA en face à face			5	0,5										
Enquête en ligne			6		1									
Atelier conclusion	1	1	2,5	1	1	1				23				
2eme réunion du COPIL	0,5		2	1	1	0,5				17				
Préparation Zoom terrain		1	2	0,5	0,5					23				
Rapport intermédiaire			4	0,5	2						28			
<b>Etape 3 : Phase d'investigation terrain</b>		2	10,5	4,5	1,5	2,5								
Visite Terrain		0	4,5	3		1								
Focus groupe APCA		0,5	4,5											
Rédaction du rapport final		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5								
<b>Etape 4 : Phase d'analyse des résultats</b>	2	2,5	20	6	5	2,5								
Atelier préconisation (reporté)	0,5	1	2,5	1	1	1								
Analyse et rédaction du rapport	0,5		7,5	2	2	0,5								
3eme COPIL	0,5	0,5	2,5	1	1	1								13
Rédaction du rapport final et document de préconisation			5	1	1									
Document de capitalisation méthodologique	1	1	2,5	1	1									
<b>Total</b>	7,75	12,25	92,5	15,5	14,5	7,5	20	130						

## Annexe III: Les indicateurs pour répondre aux questions évaluatives

	Sous-questions évaluatives	Indicateurs
<b>P E R T I N E N C E</b>	<b>QP.</b> <i>Quelles ont été les représentations des besoins de conseil ? (sous questions prioritaires : Comment l'évolution des métiers du conseil est-elle abordée en Chambres ?)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison des besoins lors de la formation du programme et ceux actuels par les parties prenantes APCA et par les chefs d'équipes CA, élus et directeurs et responsable professionnels)</li> <li>- Nombre de besoins cernés en début de programmation</li> <li>- Nature des besoins cernés en début de programmation (en comparaison avec les résultats de la convention des conseillers).</li> <li>- Nombre de besoins émergents identifiés en cours de programmation.</li> <li>- Modalités (groupes, instances, moment d'échanges formels ou informels, journée d'échanges, journées nationales...)</li> <li>- Degré d'appréciation des pilotes des PDAR et des chefs d'équipes du rôle des prestations dans l'évolution des métiers du conseil</li> </ul>
	<b>Q1.</b> <i>Quels sont les besoins actuels auxquels le programme répond et de quelle manière ?</i>	Nombre de besoins identifiés par les politiques nationales, décideurs APCA et terrain pris en compte par le PDAR
	<b>Q2.</b> <i>Quels sont les besoins actuels auxquels le programme ne répond pas et pourquoi ?</i>	Nombre de besoins identifiés par politiques nationales, décideurs APCA et terrain non pris en compte par le PDAR
	<b>Q3.</b> <i>En quoi la transversalité de l'AE6 est-elle pertinente pour traiter de la question d'évolution des métiers ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'appréciation de la pertinence de l'approche transversale parmi les responsables APCA et PDAR</li> <li>- Degré de priorité du sujet pour les autres réalisateurs CasDAR</li> <li>- Existence de besoins en apport d'expertise externe sur l'évolution des métiers parmi les autres réalisateurs Casdar</li> </ul>
<b>C I N T</b>	<b>Q4.</b> <i>Comment est articulé en interne la mise en évidence des besoins et le programme ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité et nombre des sources de remontées des besoins</li> <li>- degré de prise en compte de ces besoins dans le programme</li> </ul>
	<b>Q5.</b> <i>Comment les différentes AE s'articulent-elles avec l'AE6?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de livrables réalisés avec réalisateurs AE6 + autres AE</li> <li>- Nombre de livrables qui n'impliquent pas de réalisateurs AE6</li> <li>- Appréciation des acteurs APCA sur le niveau de complémentarité, redondances entre les AE du PDAR</li> <li>- Existence et nombre de liens formels et réciproque entre l'AE6 et les autres AE, pour comparer avec logique d'intervention construite par l'évaluation</li> </ul>
	<b>Q6.</b> <i>La question d'évolution des métiers du conseil est-elle une priorité des services de l'APCA ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- degré de priorité de la thématique d'après l'ensemble des parties prenantes de l'APCA</li> <li>- appréciation de la complémentarité / contradictions entre les 2 logiques par les pilotes d'AE lors du focus groupe</li> <li>- Nombre d'échanges entre réalisateurs des AE et chef de l'AE</li> <li>- degré de facilité à incorporer des missions services dans le programme casDAR</li> <li>- Niveau d'utilisation et de visibilité des réalisations sur la thématique parmi les services</li> <li>- Nombre de livrables non prévus réalisés / non réalisés</li> </ul>
	<b>Q7.</b> <i>Comment le programme s'articule-t-il avec Resolia ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de liens formels entre le programme et Resolia</li> <li>- Participation de Resolia à la définition et la mise en œuvre de l'AE6</li> <li>- Nombre de livrables réalisés avec la participation de Resolia</li> <li>- % de formations co-construites entre agents du programme et Resolia sur cette thématique</li> <li>- % de connaissance du contenu de formation par les réalisateurs APCA sur leur thématique</li> </ul>
<b>C</b>	<b>Q8.</b> <i>Avec les activités des Chambres et selon quelles modalités ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'AE dans les PRDAR ayant produit des livrables concernant cette thématique</li> </ul>

<b>E X T</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- % d'intérêt des responsables PRDAR aux priorités du PDAR sur cette thématique</li> <li>- Existence et nombre de « redondances » entre les réalisations PDAR et celle des PRDAR</li> </ul>
	<i>Q9. Avec le programme des instituts techniques et les dispositifs multi-partenariaux ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets dont les résultats sont valorisés dans la thématique évaluée du PDAR</li> <li>- Existence de redondance entre le PDAR APCA sur la thématique et les dispositifs ?</li> </ul>
<b>E f f</b>	<i>Q10. Dans quelle mesure les réalisations et résultats du programme sont-ils conformes aux objectifs fixés initialement ? Si non, pourquoi ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de réalisation des indicateurs de résultats et réalisations</li> <li>- Niveau d'utilisation des réalisations (nombre de participants aux séminaires, convention, journées nationales, nombre de vues sur l'intranet, typologie des participants)</li> <li>- Niveau de visibilité et d'utilisation des réalisations ( cf Zoom)</li> </ul>
	<i>Q11. En quoi les actions engagées sont-elles appropriées pour répondre aux objectifs ?</i>	- Niveau de pertinence des outils et réalisations du PDAR par rapport aux objectifs et besoins d'après les décideurs PDAR, responsables des réalisations et bénéficiaires
<b>E F F</b>	<i>Q12. Les moyens mobilisés pour le pilotage et l'animation de cette thématique sont-ils en adéquation avec les objectifs ?</i>	Nombre d'ETP mobilisés sur la thématique par rapport aux objectifs
	<i>Q13. Les moyens consacrés à cette thématique ont-ils été adéquats au regard des réalisations et objectifs (moyens humains, instances de pilotages, réseaux structurés, travail avec les RH)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'ETP mobilisés sur la thématique par rapport aux réalisations</li> <li>- Existence d'espaces formels d'échange entre animateurs et décideurs des différentes AE sur cette thématique</li> <li>- Importance de cette thématique dans les échanges entre pilotes d'AE</li> <li>- Existence d'instances de gouvernance et/ou technique d'échanges sur l'évolution des métiers</li> </ul>

## Annexe IV: Guide d'entretien pour les réalisateurs du programme.

**Question introductive : Par rapport à votre champ d'action, comment traitez-vous ce sujet ?  
Qu'avez-vous réalisé ?**

### **Sur le programme et les réalisations :**

- **Q10** : Quelle en est la visibilité ? Leur utilité ? (nombre de participants, de vues sur l'intranet, ...) ?  
**Si certaines n'avancent pas, pourquoi ?**

- **Q11** : **Quel outil vous paraît le plus efficace** (journées nationales, guides, convention des conseillers, ...) ?

- **Q8** : **Comment valorisez-vous les résultats des Chambres sur la question d'évolution des métiers dans votre action ?**

- **Q7** : **Travaillez-vous avec Resolia ? Si oui, Comment ?** Est-il souhaitable d'avoir plus de lien avec eux ? Comment peut-on en avoir plus ?

### **A propos des besoins :**

- **QP** : **Quels sont les besoins des conseillers du réseau dans votre champ?** Quelle est la place des prestations ?

- **Q1** : **Quelles évolutions traitez-vous dans votre action ?** Est-ce que c'est dans le cadre PDAR APCA ?

- **Q4** : **Qui exprime les besoins et dans quels lieux ?**

- **Q2** : **Quels sont les besoins traités ailleurs ?** Par les Chambres, notamment dans le cadre CasDAR ?

- **Q9** : **Avez-vous connaissance de projets d'ITA, de RMT ou d'autres acteurs sur le métier dans votre champ ?** Comment êtes-vous articulé avec ces dispositifs ? - Quelles sont les marges de progrès ?

- **Q8** : **De manière générale, Quelles sont les marges de progrès pour mieux travailler en lien avec le terrain ?**

### **A propos de la transversalité :**

- **Q12** : **Quelle est l'animation sur l'évolution des métiers ? Est-elle visible/ efficace ?**  
**Quelle piste d'amélioration ?**

### **Sur la gouvernance :**

- **Q6** : **Depuis quand a émergé le sujet de l'évolution de métiers ? Qui l'a apporté ?**

- **Q13** : **De quelle manière traitez-vous la question d'évolution des métiers avec vos responsables ?**

**Question conclusive : Que recommanderiez-vous pour améliorer l'action de tête de réseau de l'APCA en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil dans votre domaine ?**

## **Annexe V: Guide d'entretien pour les responsables d'AE du programme.**

**Question introductive : Par rapport à votre champ d'action, comment traitez-vous ce sujet ? Qu'avez-vous réalisé ?**

### **Sur le programme et les réalisations :**

- **Q10 : Quelles sont les difficultés ? Quelles solutions ?**
- **Q11 : Quel outil vous paraît plus efficace ?** (journées nationales, guides, convention des conseillers, ...)
- **Q8 : Comment valorisez-vous les résultats des Chambres sur la question dans votre action ?**
- **Q7 : Travaillez-vous avec Resolia ? Si oui, Comment ?** Est-il souhaitable d'avoir plus de de lien avec eux ? Comment peut-on en avoir plus ?

### **A propos des besoins :**

- **QP : Quelles sont les évolutions du métier sur votre champ d'action ? Quels sont les besoins des conseillers du réseau ?** Quelle est la place des prestations ?
- **Q1 : Quelles évolutions traitez-vous dans votre action ?** Dans le cadre PDAR APCA ?
- **Q4 : Qui exprime les besoins et dans quels lieux ?**
- **Q2 : Quels sont les besoins auxquels vous ne répondez pas ?** Sont-ils traités ailleurs, par les Chambres ?
- **Q9 : Dans des projets d'ITA, des RMT ou d'autres acteurs dans votre champ ?** Comment êtes-vous articulé avec ces dispositifs ? - Quelles sont les marges de progrès ?
- **Q8 : De manière générale, quelles sont les marges de progrès pour mieux travailler en lien avec le terrain ?**

### **A propos de la transversalité :**

- **Q3 : Pertinent de traiter de manière transversale de cette question ?**
- **Q13 : En quoi est-elle efficace dans le programme ? Qu'attendez-vous de cette mission transversale ?** (temps d'animation, apport de connaissances et de méthodes...) Comment l'améliorer ?
- **Q12 : Quelle animation sur cette thématique ? Est-elle visible/ efficace ? Quelle piste d'amélioration ?**

### **Sur la gouvernance :**

- **Q6 : Depuis quand a émergé le sujet de l'évolution de métiers dans le service ? Qui l'a apporté ?**
- **Q13 : De quelle manière traitez-vous la question avec vos responsables ? Est-ce que la gouvernance du sujet est adaptée ?** Comment l'améliorer ?

**Question conclusive : Que recommanderiez-vous pour améliorer l'action de tête de réseau de l'APCA en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil dans votre thématique ?**

## Annexe VI: Guide d'entretien pour les directeurs de l'APCA.

**Question introductive : comment le pôle traite-t-il ce sujet ? Quelles sont les réalisations ?**

### **Sur le programme :**

- Q10 : Quels sont les principaux résultats et réalisations contribuant à l'évolution de métiers ?

- Q6 : Quelles sont les priorités d'action du pôle ?

Depuis quand a émergé le sujet de l'évolution de métiers ? Qui l'a apporté ?

### **A propos des besoins :**

- QP : Quelles évolutions du métier dans les Chambres d'Agriculture ? De quoi ont besoin les conseillers ? Place des prestations ?

-Q4 : Qui exprime les besoins ? Dans quels lieux ?

- Q2 : Quels sont les besoins traités ailleurs ?

Par les Chambres ? Par d'autres organismes ou dispositifs ? Doivent-ils être intégrés par l'APCA ?

- Q8 : Quelles sont les marges de progrès pour mieux travailler en lien avec le terrain ?

### **A propos de la transversalité :**

- Q3 : Pertinence de traiter de manière transversale ? Quel en est les avantages/ les inconvénients ?

Q13 : En quoi est-elle efficace ?

Qu'attendez-vous de cette mission transversale ? Des temps d'animation ? De l'apport de connaissances et de méthodes...

### **Sur les réalisations et la gouvernance :**

- Q13 : Le nombre et le champ des réalisations vous semble-t-il adéquats par rapport aux ETP mobilisés ? Quelles pistes d'amélioration ?

- Q12 : Doit-on mettre plus d'effort (de moyen ?) sur l'animation de cette thématique ? Est-elle visible/ efficace ? Quelle piste d'amélioration ?

- Q13 : Est-ce que la gouvernance du sujet est adaptée (en terme de comité, d'échanges, etc...) ? Comment l'améliorer ? Et lien avec les équipes ?

**Question conclusive :** Quelles sont les principales pistes d'amélioration de l'APCA en tant que tête de réseau en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil ?

## Annexe VII : Guide d'entretien APCA pour Resolia.

**Question introductive : Par rapport à votre champ d'action, comment traitez-vous ce sujet ? Qu'avez-vous réalisé ?**

### **A propos des besoins :**

- **QP : Quelles sont les évolutions en cours et futures du métier de conseil dans les Chambres d'agriculture ?** De quoi ont besoin les conseillers du réseau pour répondre à ces défis ? Quelle est la place des prestations dans cette évolution ?

- **Q1 : Quelles évolutions traitez-vous par votre action ?**

- **Q4 : Qui exprime les besoins et dans quels lieux ?** (lors des appuis aux CA par les RDV directeurs et RH / par les questionnaires d'évaluations de formation ?) Comment ces besoins sont-ils intégrés dans votre action quotidienne ?

- **Q2 : Quels sont les besoins auxquels vous ne répondez pas ?** Sont-ils traités ailleurs, par les chambres, notamment dans le cadre CasDAR ?

- **Q9 : Avez-vous connaissance de projets d'ITA, de RMT ou d'autres acteurs sur la question de l'évolution des métiers de conseil dans votre champ ?** Comment êtes-vous articulé avec ces dispositifs ? - Quelles sont les marges de progrès ? Comment ?

- **Q8 : De manière générale, Quelles sont les marges de progrès pour mieux travailler en lien avec le terrain ?** Comment ? (cf Q2 ci-dessus)

### **Sur le lien de Resolia avec le programme:**

- **De quelle manière avez-vous participé à la formation du programme, notamment de l'AE6 ?**

- **Q11 : D'après votre expérience, qu'est-ce qui vous paraît le plus efficace pour faire avancer le réseau sur la question des métiers du conseil** (journées nationales, guides, convention des conseillers, ...)? Comment expliquez-vous votre choix ?

- **Q7 : Comment travaillez-vous avec les agents de l'APCA, notamment avec les personnes impliquées dans le programme ?** Est-il souhaitable d'avoir plus de lien avec eux, notamment avec les groupes métiers ? Comment peut-on en avoir plus ?

### **A propos de la transversalité :**

- Q3 :

**La coordination entre l'APCA et Resolia est-t-elle efficace ? Comment l'améliorer ?**

### **Sur la gouvernance :**

-Q13 : **Est-ce que la gouvernance du sujet est adaptée ? Comment l'améliorer ?**

**Question conclusive : Que recommanderiez-vous pour améliorer l'action de tête de réseau de l'APCA en matière d'appui à l'évolution des métiers du conseil**

## Annexe VIII: Entretiens menés à l'APCA.

Interlocuteurs	Fonction	Statut	
Eric Collin	<u>Directeurs</u>	<u>Entreprise et Conseil</u>	<u>Réalisé</u>
Thierry <u>Fellman</u>		<u>Economie Agricultures et Territoires</u>	<u>Réalisé</u>
Mathilde ANDRÉ	<u>Pilotes</u>	AE 1 : Stratégie, Pilotage et Management d'entreprise	<u>Réalisé</u>
Benjamin BALLOY		AE 2 : Système de production doublement Performants	<u>Réalisé</u>
Philippe VAN KEMPEN		AE 4 : <u>Agroéquipement</u>	<u>Réalisé</u>
<u>Aurélien ESPOSITO-FAVA</u>		AE 6 : <u>Métier Organisation Compétences</u>	<u>Réalisé</u>
<u>Gaël DAVID</u>		AE1 : <u>Accompagnement Humain</u>	<u>Réalisé</u>
Edouard DE SAINTE MARESVILLE	<u>Réalisateurs</u>	AE1, AE6: Conseil stratégique et DQS	<u>Réalisé</u>
Aude AGENIS NEVERS		AE2 : <u>Valorisation INOSYS</u>	<u>Réalisé</u>
<u>Nassim HAMITI</u>		AE4 : Agriculture de <u>Précision</u>	<u>Réalisé</u>
Sylvie SEUTÉ		AE6 : DQS	<u>Réalisé</u>
Etienne REGNAUD		<u>Directeur</u>	Resolia
Thierry PONS	<u>Chargé de formation</u>	Resolia – <u>Accompagnement au changement</u>	<u>Non réalisé</u>
Bertrand OMON	<u>Responsable RMT</u>	CasDAR CHANGER	<u>Non contacté</u>

## Annexe IX: Trame du questionnaire d'enquête à destination des responsables d'AE des PRDAR.

### Enquête pour les chargés de PRDAR

Dans le cadre de l'évaluation du PDAR APCA, nous avons adopté les définitions suivantes pour préciser le périmètre de "l'évolution des métiers du conseil" :

- **Métiers de conseil** = conseillers en front office, c'est à dire en contact direct avec les agriculteurs et réalisant des prescriptions auprès de ces derniers en individuel ou en collectif (groupes, formations)
- Par **évolution des métiers**, deux leviers principaux sont analysés :
  - Le **développement de nouvelles compétences** (techniques et transversales, y compris sur la posture de conseil)
  - La **mise en oeuvre de nouvelles conditions d'exercices et d'organisation du métier**, notamment l'organisation interne des équipes, l'articulation et la mobilisation de différentes compétences, les échanges de pratiques entre conseillers...

En vous remerciant vivement pour votre collaboration.

Pour toutes questions sur l'enquête ou l'évaluation du PDAR, vous pouvez me contacter par mail :  
benjamin.fouilly@apca.chambagri.fr

#### identification

**\*Veuillez indiquer votre nom :**

**\*Veuillez indiquer votre prénom :**

**\*Veuillez indiquer votre Chambre d'Agriculture (départementale ou régionale) :**

**\*Quels sont le numéro et le nom de l'action élémentaire dont vous êtes responsable ?**

## Les réalisations régionales sur l'évolution des métiers du conseil

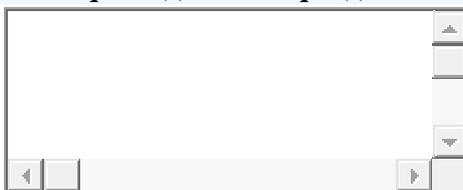
\*Sur la base des définitions précédentes, diriez-vous que vous accompagnez l'évolution des métiers du conseil dans votre action élémentaire ?

- Oui  
 Non

Quel est le degré d'importance de l'évolution des métiers du conseil dans votre AE :  
Veuillez sélectionner seulement une réponse ci-dessous

- Important  
 Peu important  
 Aucune importance  
 Sans réponse

Qu'avez-vous réalisé sur le sujet de l'évolution des métiers du conseil et sur quelle(s) thématique(s) ?



(exemple : formation, journée d'échanges, fiches techniques...)

## Les besoins de terrain

A l'occasion de la convention des conseillers de novembre 2015, 8 questions clés concernant l'évolution des métiers du conseil ont été identifiées.

Classer ces besoins par ordre de priorité de 1 (forte priorité) à 9 (faible priorité) ?

Cliquez sur un élément dans la liste de gauche ci-dessous. Choisissez l'élément le plus important pour finir par le moins important.

### Vos choix:

- Etre innovant dans son conseil
- Accompagner les changements et la prise de risque
- Maîtriser les connaissances techniques pour développer l'agro-écologie
- Savoir construire et vendre les offres de services des Chambres d'Agriculture
- Etre capable d'avoir une approche globale et stratégique de l'entreprise agricole
- Valoriser les technologies et le big data dans son conseil
- Renouveler l'accompagnement des groupes d'agriculteurs
- Mobiliser en transversalité l'ensemble des compétences des Chambres d'Agriculture
- Développer les échanges de pratiques entre conseillers

**Votre classement :**

1:

2:

3:

4:

5:

6:

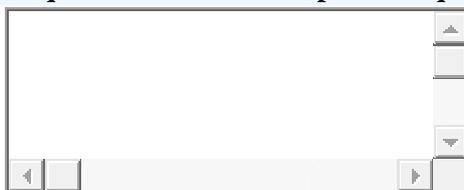
7:

8:

9:

Cliquer sur les ciseaux à droite de chaque élément pour enlever le dernier élément de votre classement

**Identifiez-vous d'autres besoins sur l'évolution des métiers du conseil, y compris de manière plus spécifique sur certains champs techniques ?**



**Quels sont les moyens que vous utilisez pour faire remonter ces besoins au niveau national ?**

**Cochez la ou les réponses**

- Groupes métiers
- Instances Directeurs et Elus
- Journées nationales
- Questionnaire d'évaluation de formations
- Autre:

**Retour sur le PDAR APCA**

**\*Selon vous, quel est le degré de pertinence des objectifs que s'est fixée l'APCA en matière d'accompagnement de l'évolution de métiers du conseil :**

Anticiper les nouveaux besoins de conseil auprès des agriculteurs	Faire évoluer les compétences des conseillers par la formation et l'animation	Outiller les métiers du conseil (outils techniques, de démarches de conseil
---	---	---

		de réseau	et de prestations)
Pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peu pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*Selon vous, quels sont les types d'actions de l'APCA les plus utiles pour accompagner l'évolution des métiers du conseil ?**

	Journées nationales	groupes métiers	Formations Resolia	Outils technologiques (MesP@rcelles, Tracaconseil...)	Références et fiches techniques	Offres de services	Veille et synthèse réglementaire
Utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peu utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Selon vous, quelles sont les pistes d'amélioration de l'APCA pour accompagner les Chambres dans l'évolution des métiers du conseil ?**

**Remarques éventuelles sur le thème / le questionnaire :**

## Annexe X: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les conseillers.

### Objectifs des zooms départementaux

1. Cible : Un retour du niveau opérationnel de conseil, le départementaux, et en particulier de conseillers
2. Critères évaluatifs : retours en particulier sur la pertinence (finalités/QP à Q2) et l'efficacité (modalités/Q11) de l'action APCA
3. Identification de bonnes pratiques : alimenter les préconisations du rapport d'évaluation en enrichissant la réflexion grâce à des retours d'expériences de terrain sur l'évolution des métiers du conseil

### Introduction :

1. Objectif de l'évaluation : Améliorer et réorienter si besoin l'appui apporté par l'APCA pour accompagner les conseillers dans l'évolution de leurs métiers.
2. Le sujet de l'évaluation : évolution des métiers du conseil : nouvelles compétences (techniques et transversales, nouveaux modes d'organisation pour exercer le métier, nouveaux champs de conseil et nouveaux outils développés.

### Questions :

#### **Phase 1 : faire parler les conseillers de leur métier**

- a. Présentation rapide du conseiller
- b. Les nouvelles attentes et besoins des agriculteurs par rapport au conseil
- c. Les conséquences sur le métier du conseil (avoir une discussion sur les 9 besoins et ordre de priorité ? / aborder la question des références : où chercher ? qui produit ?)
- d. Pourriez-vous me décrire une expérience réussie sur ce sujet ?
- e. Pourriez-vous me décrire une expérience qui a connu une situation de blocage ou est encore bloquée et les leviers utilisés ou imaginés pour débloquer la situation
- f. Les actions pour s'adapter : formations, outils, références... origine de ces formations, outils et références. Rebondir sur le DLI

#### **Phase 2 : confrontation avec le programme APCA**

- a. Les Chambres d'Agriculture ont comme objectif d'accompagner l'agro-écologie et l'innovation dans les exploitations agricoles : comment cela trouve-t-il un écho, une traduction dans votre action ?
- b. Mobilisez-vous des outils produits par la tête de réseau (espace collaboratifs, groupes métiers, Innov'action, références...)
  - i. Avoir sous la main la liste des actions du PDAR-APCA : DLI
- c. Qu'attendez-vous du réseau pour vous aider à vous adapter aux évolutions en cours ? Journées nationales, formations, outils, offres de services (avoir la liste sous la main – leur proposer d'en choisir seulement un ou deux ?) quelle en est l'utilité ? pourquoi ?
- d. Quelle est la pertinence des objectifs d'appui à l'évolution du conseil que se fixe l'APCA ?
- e. Quelles sont vos recommandations pour que l'APCA accompagne mieux la tête de réseau ?

## Annexe XI: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les chefs de service / chefs d'équipes.

### Introduction :

1. Objectif de l'évaluation : Améliorer et réorienter si besoin l'appui apporté par l'APCA pour accompagner les conseillers dans l'évolution de leurs métiers. : Mettre les enjeux et les objectifs de l'évaluation.
2. Le sujet de l'évaluation : évolution des métiers du conseil : nouvelles compétences (techniques et transversales, nouveaux modes d'organisation pour exercer le métier, nouveaux champs de conseil et nouveaux outils développés.

### Questions :

#### **Phase 1 : Faire parler le chef d'équipe sur son service et le conseil**

- a. Présentation rapide du chef de service: son parcours, son métier, l'organisation du service et la stratégie ?
- b. Les nouvelles attentes et besoins des agriculteurs par rapport au conseil
- c. Les conséquences sur le métier du conseil, sur l'organisation du service. (avoir une discussion sur les 9 besoins et ordre de priorité ?)
- d. La position des prestations de la Chambre par rapport à la concurrence ? quelle place dans votre métier ?
- e. Pourriez-vous me décrire une expérience réussie sur l'adaptation du conseil aux nouvelles attentes ?
- f. Pourriez-vous me décrire une expérience qui a connu une situation de blocage ou est encore bloquée et les leviers utilisés ou imaginés pour débloquer la situation, ainsi que la manière que vous avez eu de l'accompagner ?
- g. Les actions pour accompagner les conseillers : formations, outils, références... origine de ces formations, outils et références ? (Quel lien avec les actions l'APCA ?)

#### **Phase 2 : confrontation avec le programme APCA**

- a. Les Chambres d'Agriculture ont comme objectif d'accompagner l'agro-écologie et l'innovation dans les exploitations agricoles : comment cela trouve-t-il un écho, une traduction dans votre action ?
- b. Mobilisez-vous des outils produits par la tête de réseau (espace collaboratifs, groupes métiers, Innov'action...)? (**Avoir sous la main la liste des actions du PDAR-APCA : DLI**)
- c. Qu'attendez-vous du réseau pour vous aider à vous adapter aux évolutions en cours ? Journées nationales, formations, outils, offres de services (avoir la liste sous la main – leur proposer d'en choisir seulement un ou deux ?) quelle en est l'utilité ? pourquoi ?
- d. Quelle est la pertinence des objectifs d'appui à l'évolution du conseil que se fixe l'APCA ?
- e. Quelles sont vos recommandations pour que l'APCA accompagne mieux la tête de réseau ?

## **Annexe XII: Guide d'entretien Zooms départementaux pour les membres du comité directionnel.**

### **Introduction :**

1. **Objectif de l'évaluation :** Améliorer et réorienter si besoin l'appui apporté par l'APCA pour accompagner les conseillers dans l'évolution de leurs métiers.
2. **Le sujet de l'évaluation :** évolution des métiers du conseil : nouvelles compétences (techniques et transversales, nouveaux modes d'organisation pour exercer le métier, nouveaux champs de conseil et nouveaux outils développés.

### **Questions :**

#### **Phase 1 : faire parler le directeur sur la Chambre et les besoins des conseillers**

- a. Présentation rapide de la Chambre : organisation (transversalité des compétences ?), objectifs, spécificités
- b. quelle demande des élus ? Quelle stratégie de la Chambre ?
- c. Quels sont les nouveaux besoins des agriculteurs en matière de conseil ? de vos conseillers pour y répondre ?
- d. Accompagnez-vous l'évolution du métier des conseillers ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? (pas une préoccupation, pas d'outils, ...) de quoi auriez-vous besoin ?

#### **Phase 2 : confrontation avec le programme APCA**

- e. Qu'attendez-vous du réseau pour vous aider à vous adapter aux évolutions en cours ? Pertinence des 3 objectifs de l'APCA pour accompagner les conseillers ?
- f. Quels outils ? Journées nationales, formations, outils, offres de services (avoir la liste sous la main – leur proposer d'en choisir seulement un ou deux ?)
- g. Quelles sont vos recommandations pour que l'APCA accompagne mieux la tête de réseau ?

## Annexe XIII : Entretiens menés pendant les zooms départementaux.

Département	Interlocuteur	Fonction
<b>Loir et Cher</b>	<b>Alice Tissier</b>	Directrice
	<b>Christophe Jouffroy</b>	Responsable pôle Stratégie-Formation et Rh
	<b>Gérard Gatay</b>	Chargé de mission Innovation Recherche Développement
	<b>Elise Vannier</b>	Conseillère grande culture Dephy Ecophyto
	<b>Alexandre Lacour</b>	Conseiller Elevage bovin contrôle de performance
<b>Dordogne</b>	<b>Michel Campagnaud</b>	Directeur Adjoint
	<b>Florent Wieczorek</b>	Chef de département production Végétale
	<b>Sandrine Rossignol</b>	Chef de département Qualité des Services/ Marketing
	<b>Serge Fourloubey</b>	Chef de département, Compétitivité des entreprises, Formations, PAC
	<b>Richard Raynaud</b>	Conseiller grande culture et agronomie
<b>Drôme</b>	<b>Olivier Durant</b>	Chef de Service : Filière Développement économique
	<b>Laurent Quadrio</b>	Chef d'équipe Grande Culture PAM, Maraichage
	<b>Mathilde Audergeon</b>	Responsable d'équipe Conseil d'entreprise
	<b>Patrick Exbrayat</b>	Conseiller Spécialisé arboriculture
	<b>François Dubocs</b>	Conseiller référent gestion quantitative de l'eau - Irrigation
<b>Finistère</b>	<b>Véronique Boyet</b>	Responsable du Département Filières (Production animale, Culture, végétale économie, énergie)
	<b>Jean-Yves Porhiel</b>	Conseiller Lait Bovin Viande
	<b>Thomas Rocuet</b>	Conseiller Lait